

Piero Ostellino  
Luigi Caligaris

# I NUOVI MILITARI

Una radiografia delle Forze Armate Italiane

ARNOLDO MONDADORI EDITORE

© 1983 Arnoldo Mondadori Editore S.p.A., Milano  
I edizione aprile 1983

## I nuovi militari



## Introduzione

Cento anni fa, von Moltke aveva previsto che «senza guerre la professione militare del futuro sarebbe stata molto triste». Nell'era della politica come continuazione della guerra con altri mezzi, «il soldato di professione è stato ridotto a un ruolo che la struttura di valori della sua società caratterizza come marginale e disfunzionale al tempo stesso». Insomma: «il problema dell'alienazione militare può essere insolubile». Nei corridoi degli Stati Maggiori, nei quali gli ufficiali superiori si aggirano come altrettanti cardinali di Curia, si riconosce che la particolare struttura piramidale e verticistica dell'organizzazione sembra fatta apposta, con le sue molte strozzature, per creare frustrazioni, senso di insicurezza, risentimenti. Sono pochissimi quelli che arrivano in cima alla piramide e non è neppure detto che siano necessariamente i migliori. «Uno dei difetti gravi della struttura delle Forze Armate» dicono molti ufficiali «è di addestrare i propri quadri per livelli più alti di quelli ai quali essi saranno poi destinati a arrivare.»

Dopo alcuni interventi televisivi dei generali dei carabinieri, era persino circolata al riguardo una battuta sui nostri militari che diceva pressappoco così: «Le novità non sono finite, il bello verrà quando i carabinieri incominceranno a far circolare le barzellette sui civili». Gli italiani si erano accorti, in sostanza, all'improvviso che la figura del militare di carriera era almeno in parte cambiata e che «il foro in cui si

intrecciano le questioni militari e quelle politiche non è circoscritto ai (soli) problemi strategici, ma comprende l'intera società». Insomma: i militari sono tornati di moda, probabilmente, come sempre succede, persino al di là dei loro effettivi meriti.

Dal giorno del rapimento dell'onorevole Moro, la nostra classe politica aveva fatto del terrorismo il principale, se non il solo referente del processo decisionale e persino delle stesse istituzioni, subordinando ogni iniziativa alla «lotta al terrorismo» e con il pericolo di bloccare il primo e snaturare le seconde. C'era voluto un militare – il comandante generale dei carabinieri – per dire al Paese e alla sua classe politica che il terrorismo non era tutto, che a esso occorreva rispondere con la ragione e con l'iniziativa politica, oltre che con le misure di polizia. Un sondaggio di opinione successivo aveva dato ragione, infine, al militare, e torto a politici e *opinion makers* troppo emotivi, rivelando che gli italiani ponevano al primo posto fra i mali nazionali l'incapacità della classe politica, con una percentuale del 32% degli intervistati, e solo al quarto il terrorismo, con una percentuale del 9.

Ma dove la «sortita» del comandante generale dei carabinieri aveva fatto sensazione era stato soprattutto all'interno delle Forze Armate; non pochi fra i suoi stessi colleghi non avevano nascosto, infatti, il loro disaccordo, se non sulle sue opinioni, certo sul fatto che fossero state espresse pubblicamente. Il fatto stesso che un militare avesse espresso pubblicamente opinioni «politiche», rompendo il tradizionale riserbo delle Forze Armate su tali argomenti, rappresentava qualcosa di più della semplice eccezione a una regola di comportamento che si riteneva inviolabile. Significava il ripudio della classica dottrina amministrativa secondo la quale il processo di formazione delle decisioni politiche – affidato alla responsabilità di attori politicamente eletti – è sempre separato, e tale deve rimanere, dall'esecuzione delle decisioni stesse, affidate alla responsabilità di attori amministrativi nominati alla bisogna.

Se si pensa, poi, che è su tale dottrina che le nostre Forze Armate avevano trovato storicamente un *modus vivendi*

con il potere politico e che sempre su di essa, quando si era tradotta in vera e propria acquiescenza nei confronti dei politici, si erano spesso fondate le fortune professionali di molti ufficiali superiori, si capisce bene quale portata «rivoluzionaria» avesse avuto l'iniziativa del comandante generale dei carabinieri agli occhi di molti fra i suoi stessi colleghi.

D'altra parte, la teoria della separazione fra «politici» e «tecnici» – che alcuni attribuiscono senza mezzi termini all'«incultura italiana» – ha retto assai male alle prove della storia e altrettanto male sembra adattarsi alle nuove realtà sociali. Ha scritto Liddell Hart, a proposito dello Stato Maggiore tedesco, che nell'ultima guerra molti tragici errori si sarebbero potuti evitare se i militari non avessero scelto di rinchiudersi nella semplice e più comoda funzione esecutiva e avessero compreso, invece, pur senza «fare politica», il significato politico delle azioni che ad essi venivano richieste.

«La nozione stessa di pluralismo politico implica che il potere nella società sia distribuito e che le società avanzate siano caratterizzate dall'esistenza di organizzazioni altamente complesse e differenziate che associano esperti e non esperti, addetti al processo decisionale e addetti all'applicazione delle decisioni prese... Il militare di carriera nelle società industrializzate è altamente specializzato nelle scienze manageriali. Egli sa di condividere con le autorità non solo la concezione della strategia, ma anche la partecipazione nella formazione della politica di sicurezza nazionale.»<sup>1</sup>

Nei testi di sociologia c'è scritto che la moderna professione militare oscilla, secondo le circostanze, fra due «modelli»: quello istituzionale e quello occupazionale. Il primo riguarda la funzione del militare di professione come «guerriero», cioè colui che è istituzionalmente preposto alla «gestione della violenza». Il secondo riguarda la funzione del militare di professione come «tecnocrate», cioè colui che

<sup>1</sup> Amos Perlmutter, *The Political Influence of the Military*, Yale University Press 1980.

esercita un mestiere socialmente utile. I testi di sociologia dicono anche che, soprattutto nei Paesi in cui la prospettiva di una guerra non rappresenta una reale alternativa politica, la professione militare entra in crisi di identità quando, continuando a oscillare fra un modello e l'altro, non riesce a identificarsi, neppure agli occhi della gente, né con l'uno, né con l'altro. È quanto è accaduto anche alle Forze Armate italiane. Quando i nostri militari si chiedono «se era proprio necessario che venisse il terremoto affinché la gente si accorgesse dell'esistenza delle Forze Armate», in fondo, manifestano indirettamente il malessere che procura loro tale crisi di identità. Poiché il valore di una professione e il prestigio dei suoi membri dipendono dall'importanza che la società attribuisce alle loro prestazioni, i nostri militari rivelano, così, di non sentirsi sufficientemente apprezzati, o comunque di non esserlo per quanto essi valgono o credono di valere.

Da pochi anni soltanto, accanto alle materie tradizionali, sono comparse nei programmi di studio delle Accademie militari e delle scuole di guerra la sociologia, la psicologia generale e applicata, la strategia globale, e altre scienze sociali che fino all'altroieri erano considerate «inutili» alla formazione di un buon ufficiale. Gli ufficiali italiani con un *curriculum* internazionale degno di questo nome sono ancora meno del 10%, anche se è doveroso aggiungere che molti nostri addetti militari presso le nostre ambasciate all'estero, così come gli ufficiali destinati all'estero per seguire corsi di qualificazione o per prestare servizio presso enti e comandi internazionali, sono di primissimo ordine. Ma l'esigenza di mandare all'estero gente preparata è stata la prima spinta verso la modernizzazione della carriera. «Ci siamo sprovvinclizzati entrando nella NATO» dice il generale Poli.

Una seconda spinta verso l'acquisizione di una strumentazione culturale che consentisse ai vertici delle nostre Forze Armate di capire meglio quello che stava accadendo loro intorno è venuta, dopo il '68 e negli anni Settanta, dalla «contestazione giovanile». Fra i primi a farne le spese sono stati, infatti, proprio i militari di carriera e in un modo

tutt'affatto singolare. «Hanno cominciato col rifiutare il rancio» ricordano, oggi, gli ufficiali che hanno vissuto quell'epoca in una posizione di comando «e noi, che eravamo culturalmente rimasti, fino a quel momento, chiusi nelle nostre caserme, abbiamo identificato semplicemente la contestazione con la bassa qualità del cibo. Abbiamo migliorato il rancio. Ma la contestazione è continuata. A questo punto, abbiamo capito che il problema era politico.»

Così, i militari, come dicono essi stessi, hanno messo il naso fuori dalle caserme. E hanno fatto due importanti scoperte. La prima: che le carenze della società civile, per non parlare di quella politica, erano più grandi di quanto essi non avessero immaginato fino ad allora. La seconda: che tutto sommato, malgrado tutto, loro, la loro struttura, la loro organizzazione, insomma, le Forze Armate, erano una delle poche cose che ancora funzionavano abbastanza decentemente nel Paese. «Al prossimo terremoto» dicono, ora, toccando ferro «interverremo senza aspettare che si muova la macchina civile. Così eviteremo danni peggiori, ritardi e l'accusa, che almeno in un primo tempo ha coinvolto anche noi che non ne avevamo colpa, di insufficienza e di inefficienza.»

«Noi militari» si dice allo Stato Maggiore «ci troviamo nella condizione privilegiata di poter osservare la società attraverso il campione del reclutamento. Ora, ci stiamo attrezzando culturalmente a farlo in modo scientifico.» In realtà, ciò che aveva consentito alle Forze Armate di conservare una maggiore efficienza, rispetto alla società civile, era, innanzi tutto, il fatto che al loro interno non fosse entrato in crisi in modo altrettanto grave il «principio di autorità», e, in secondo luogo, il particolare metodo di lavoro proprio di una organizzazione fortemente gerarchizzata, ma anche altrettanto fortemente imbevuta di «spirito di corpo», cioè eticamente e istituzionalmente inclinata al solidarismo, qual è la «società militare».

Il concetto stesso di «comando» è mutato, così come ne è mutato l'esercizio pratico, adattandosi alle condizioni di una democrazia articolata e conflittuale come la nostra. Ma il

«rapporto gerarchico» rimane un «rapporto istituzionale», in cui l'autorità è strettamente associata al grado rivestito, indipendentemente dalle strutture, dalle unità o dagli enti in cui ciascun militare presta servizio. Né sarebbe possibile rinunciarvi senza mettere in pericolo l'esistenza stessa delle Forze Armate. «Non bisogna dimenticare» dicono all'unisono i nostri ufficiali «che noi siamo gente che, da un momento all'altro, potrebbe trovarsi nella condizione di dover dire ad altra gente che è venuto il momento di andare a morire.»

Per quanto attiene al metodo di lavoro, dice il generale Cappuzzo: «Tutto quello che io so, l'ho acquisito dal sistema nel quale sono finora vissuto. Al massimo potrei dire che, da parte mia, mi sono limitato a dare una certa sistematicità all'aria stessa che ho respirato qui dentro». Quello che lui e altri come lui hanno appreso dall'ambiente è l'abitudine al lavoro di gruppo, che non fa parte né delle discipline scolastiche, né delle tradizioni sociali del nostro Paese, nonché una certa metodologia interdisciplinare, e poi, via via che le moderne tecniche manageriali entravano nei programmi delle Accademie e delle scuole di guerra, lo studio dei meccanismi di gestione delle crisi, di pianificazione, di quelli previsionali, di comando e controllo, le teorie dei giochi, la formulazione di modelli operativi, di simulazione, eccetera.

Insomma: quella cultura empirica che nei Paesi anglosassoni esce dalle università, qui da noi si è affacciata alla ribalta di un Paese malato di panfilosofismo uscendo dalle scuole di guerra delle nostre Forze Armate. O almeno questa è stata la sensazione che molta gente ha avuto ascoltando alla televisione alcuni generali parlare di terrorismo e dei modi di combatterlo. L'impatto sul Paese, e soprattutto sulla «società politica», è stato forte. Non a caso, all'esterno delle FF.AA., da parte di qualcuno, si è voluto vedere nella reazione sostanzialmente positiva dell'opinione pubblica un segno di quei tempi che vanno sotto il nome di «riflusso». Qualcun altro ha creduto, addirittura, di scorgervi la maliziosa volontà di contrapporre una «società militare», relativamente efficiente e moderna, a una «società politica» che sembra, inve-

ce, arenarsi spesso nelle secche di una cultura invecchiata, prevalentemente di tipo ideologico, e inefficiente, che usa un linguaggio elusivo e disancorato dalla realtà di tutti i giorni. Inutile dire che sia la prima, sia la seconda interpretazione, oltre che inesatte, non giovano né alle Forze Armate, né al Paese.

In realtà, se sorpresa e persino fiducia erano in qualche modo giustificate dal fatto che non era mai accaduto che esponenti di primissimo piano delle nostre Forze Armate esprimessero tanto chiaramente, efficacemente e soprattutto pubblicamente le loro convinzioni sulla società civile, l'opinione che i consensi da essi raccolti fossero il riflesso di una tendenza generale o, peggio, di spinte particolari verso soluzioni autoritarie appare del tutto infondata almeno per due buone ragioni. La prima è che sul lealismo delle nostre Forze Armate nel loro complesso – malgrado i casi isolati di «deviazioni» di certi servizi o della P2 – nessuno sembra avere fondati motivi di dubitare. La seconda è che le convinzioni espresse dai generali dei carabinieri sono apparse, nella circostanza, l'espressione di una cultura democratico-liberale ben più solida di quella che fino a quel momento sembrava aver guidato le azioni di almeno una parte della classe politica e la penna di non pochi *opinion makers* di fronte al fenomeno del terrorismo e ai modi più opportuni di combatterlo.

Da parte della «società militare» non c'è alcuna volontà di «supplenza» rispetto alle carenze della «società civile» o della «società politica». Anzi. «Noi» si dice «non offriamo e neppure vogliamo offrire una ideologia. Offriamo un metodo di lavoro, che nasce dalla natura stessa della nostra organizzazione, dai suoi compiti operativi e dall'esperienza empirica. Quando si ragiona in termini culturali c'è coerenza, quando si ragiona per pura opportunità politica, senza punti di riferimento, ancoraggi con la realtà, non solo non c'è coerenza, ma subentra il tentativo di soddisfare pseudointeressi che finiscono inevitabilmente col danneggiare gli stessi che cercano di perseguirli.»

Naturalmente, non sono tutte rose e fiori. Il «riposo del

guerriero» non produce, sempre e automaticamente, lo scienziato sociale con le stellette in grado di affrontare problemi di condotta, di gestione, di organizzazione con le metodologie scientifiche più aggiornate e seguendone costantemente l'evoluzione. Ci sono anche quelli, e sono la maggioranza, che si insabbiano in provincia, in una delle innumerevoli «fortezze Bastiani» di quel «deserto dei tartari» che diventa in questi casi la carriera. Ci sono quelli che si lasciano trascinare dalla corrente, limitandosi ad «attaccare il mulo dove vuole il padrone» (cioè il superiore diretto o la classe politica). Ci sono, infine, le difficoltà esterne.

«La ricerca di una nuova identità da parte delle Forze Armate» dice un generale dell'Aeronautica «va armonizzata con la realtà sociale che ci circonda. Non possiamo tendere all'efficienza in un contesto di inefficienza. Quindi, la nostra ricerca di efficienza si riflette anche all'esterno.» E qui arrivano i guai. «Noi» aggiunge l'ufficiale «sappiamo in linea di massima quali sono i nostri obiettivi istituzionali: la sicurezza del Paese all'interno delle sue alleanze e nel quadro dell'indirizzo generale della politica nazionale formulata dal Parlamento. D'altra parte, la nostra è un'organizzazione finalizzata a certi obiettivi che presuppongono la massima efficienza e, quindi, è un'organizzazione che finisce col pagare più direttamente la mancanza di stabilità politica e sociale.»

«Solo un quadro di marcata stabilità interna e di ampio consenso verso l'azione governativa» dicono molti ufficiali, ancor più esplicitamente «può dare spazio e credibilità sia alla politica di difesa, sia alla politica estera, che di quella della difesa è il naturale presupposto.» Insomma: all'interno delle nostre Forze Armate, rimane forte il mito einaudiano del «buon Governo», così come quello di una autorità che sappia fissare gli obiettivi della propria politica estera e definire gli ambiti entro i quali le Forze Armate dovrebbero sostenere coerentemente tali obiettivi e svolgere la loro funzione. «Se il messaggio politico di un Paese è confuso» si ricorda volentieri, citando i classici della strategia «tutte le funzioni militari perdono di efficacia.»

Ma qual è il messaggio, in termini di «valori», che a loro volta le Forze Armate trasmettono ai loro membri? Non appena entrati in Accademia, i giovani vengono sottoposti a una «terapia d'urto» di valori tradizionali: patria, senso del dovere e della «missione», onore, disciplina, spirito di corpo. La ragione è facilmente comprensibile. Si tratta di valori in gran parte obsoleti nella società civile, ma anche di valori del tutto peculiari al modello istituzionale della professione militare, nella quale i giovani stanno per essere inseriti per diventare, innanzi tutto, dei «guerrieri».

C'è chi lamenta, al riguardo, di «essere il sacerdote di una religione alla quale "gli altri" non credono più». E si tratta prevalentemente degli ufficiali più anziani o di quelli più tradizionalisti. Ma c'è anche chi lamenta, a causa di questo particolare tipo di preparazione, «un eccesso di moralismo nel valutare soprattutto noi stessi», o respinge la retorica tradizionale come «corporativa», «fuorviante», «pseudovalore». Scandalizzarsi del fatto che i nostri militari di professione siano prevalentemente imbevuti di nazionalismo sembra, peraltro, un controsenso.

È dalla stessa natura dei suoi obiettivi – la difesa nazionale – che nasce il nazionalismo del militare di professione. L'addestramento stesso è volto a creare un forte senso di identità nazionale e a individuare «un nemico». Chiedere alle Forze Armate di rinunciare a questi valori equivarrebbe a chiedere alla Chiesa di rinunciare a credere in Dio. Poiché a fissare i «ruoli» degli angeli e dei demoni sono, per le nostre Forze Armate, la Costituzione repubblicana, i sistemi di alleanze nei quali siamo inseriti e la politica estera ufficiale, non è difficile immaginare chi siano, per il militare di professione italiano, gli angeli e i demoni nel panorama ideologico e politico interno e internazionale.

Man mano che il militare procede nella carriera e si immerge nella routine quotidiana, a emergere, però, è il modello occupazionale, cioè quello secondo il quale egli è un «tecnocrate» che esercita un mestiere socialmente utile: si attenua il «senso di missione», il concetto di sacrificio personale, non più associato a quello di patriottismo, perde ogni

Concl. significato. È a questo punto che, come accade in tutte le professioni, ma a maggior ragione in quella militare, nascono le prime frustrazioni, si manifesta la crisi di identità. Il militare di professione – alla ricerca di un nuovo tipo di gratificazione – chiede alla società d'essere «riconosciuto», invoca un «riconoscimento» che la società tende invece a negargli perché non gli riconosce più la funzione di «guerriero» e non gli riconosce ancora quella di «tecnocrate».

È questa la ragione per la quale la stragrande maggioranza dei nostri militari respingono sia le «tentazioni restauratrici», sia le «tentazioni sindacali», cioè la totale identificazione nel modello «eroico» del «guerriero», che li isolerebbe dal resto della società, ovvero l'adozione altrettanto totale del modello occupazionale, che trasferirebbe all'interno delle Forze Armate le tensioni proprie della «società civile».

«Le Forze Armate» ha scritto il colonnello Carlo Jean «sono un'organizzazione autoritaria, ma esistono nell'ambito e sotto il controllo di una società democratica. Il sindacato militare creerebbe le condizioni per alterare questo equilibrio... Chi parla di militarismo in Italia, come pericolo per le istituzioni democratiche, non ha idee ben chiare. Ma meno ancora ce l'ha chi sostiene il sindacato militare come strumento di democratizzazione delle Forze Armate... Imperativi funzionali e aspirazioni sociali e psicologiche non possono essere massimizzati simultaneamente. Tra tentazioni restauratrici e tentazioni sindacali deve affermarsi sempre più una precisa strategia riformatrice.»

Conc. Né solo «guerriero», né solo manager, ma «guerriero e manager», il militare di professione italiano vive, così, la sua crisi di identità alla ricerca di un ruolo credibile.

Nelle grandi democrazie occidentali, i militari di professione tendono a massimizzare il proprio ruolo nel processo decisionale politico, cioè cercano di «contare di più» nella formulazione delle decisioni che riguardano la sicurezza nazionale. Il fenomeno è innegabile e attiene a quella articolazione sociale che rappresenta la base stessa di ogni democrazia «reale». Né l'atteggiamento dei militari può dirsi illegittimo, in quanto è esso stesso la manifestazione di quel

pluralismo «di funzioni», oltre che politico, che rappresenta la condizione del corretto funzionamento delle istituzioni in una democrazia matura.

Negli Stati Uniti, è lo stesso sistema politico e di governo che spinge i militari di professione non solo a «parlare ad alta voce», ma anche a stabilire rapporti di collaborazione con le forze politiche e con altri gruppi sociali che, da parte loro, fanno altrettanto, per premere sul presidente attraverso il Congresso. Poiché, secondo l'etica politica americana, il modo migliore per risolvere i problemi è quello di parlarne pubblicamente, è la stessa cultura politica dominante che incoraggia quella che il pragmatismo anglosassone ha definito, con un apparente paradosso, l'«insubordinazione legalizzata».

«Il risultato» scrive uno studioso americano di sociologia militare «è che si ha l'impressione di una forte influenza militare sul Governo, mentre si tratta, in realtà, solo di una grande quantità di inevitabile baccano.» Insomma: il «complesso militare-industriale», denunciato da Galbraith e caro alla propaganda antimilitarista di tutto il mondo, esiste, ma è anche fisiologico a un sistema all'interno del quale coesistono forti spinte e potenti gruppi di segno contrario.

La stessa cosa accade in Gran Bretagna, anche se il sistema di governo inglese – che si concreta in un gabinetto espressione di una maggioranza parlamentare, piuttosto che in un presidente contrapposto a un Congresso – attenua le possibilità per i militari di organizzare una pressione parlamentare sul Governo. In ogni caso, sia negli Stati Uniti, sia in Gran Bretagna, la *lobby* militare esercita la sua funzione di «gruppo di pressione» nei confronti dell'esecutivo unicamente per le materie di stretta natura professionale, evitando di sconfinare in altri campi.

Che la presenza di militari di professione consapevoli del proprio ruolo e della propria funzione nel processo di formazione delle decisioni che riguardano la sicurezza nazionale, ma anche attenti a non invadere gli ambiti di autonomia propri della società politica e di quella civile (bonapartismo), sia un fattore di equilibrio politico è dimostrato, del resto,

dalla stessa esperienza storica. «È una circostanza ironica» ha scritto Liddell Hart, a questo proposito «che le potenze occidentali, quando nel 1919 imposero lo scioglimento del grande Stato Maggiore Generale (tedesco) per assicurarsi contro il pericolo di una nuova guerra, avessero soppresso un sistema che poteva costituire nei confronti di un uomo dello stampo di Hitler un freno più efficace dell'organismo tecnico e apolitico che lo sostituii.»

Da noi accade ancora il contrario. Il termine «gruppo di pressione», associato alle Forze Armate, evoca, in molti nostri ufficiali superiori, inconfessabili peccati di superbia corporativa e alimenta, conseguentemente, la tendenza a negare l'esistenza di un analogo fenomeno in Italia, anche quando esso si manifesta, sia pure timidamente. Ciò nella speranza di esorcizzarne gli effetti, anche quando essi potrebbero rivelarsi benefici per il processo di formazione delle decisioni riguardanti la sicurezza nazionale.

Nel timore di essere accusati, soprattutto da parte di una certa, superficiale propaganda di sinistra, di costituire, o di voler costituire, un «complesso militare-industriale», molti nostri ufficiali superiori manifestano, nei confronti della classe politica, una sudditanza culturale e psicologica e ostentano un distacco dalla politica come «categoria della cultura» che non hanno alcuna giustificazione e che si trasformano obiettivamente in un «peccato di omissione» in termini di partecipazione al processo decisionale. Essi, piuttosto che rivendicare il proprio ruolo e la propria funzione nel processo di formazione della politica di sicurezza nazionale, sembra che preferiscano comportarsi come quel tale che, dopo una seduta psicoanalitica, si era ritenuto rassicurato nel sentirsi dire dall'analista: «Stia pure tranquillo. Lei non ha alcun complesso. Lei è proprio inferiore».

Dice un alto ufficiale dello Stato Maggiore: «Noi, intendo dire noi come Ministero della Difesa, siamo l'unico Dicastero convinto di non avere diritto a una propria politica, ma, al contrario, di avere una funzione puramente esecutiva, soggetta, per di più, non solo alle direttive, ma agli interessi personali e di partito del ministro del momento». Il risultato,

aggiunge lo stesso ufficiale, è che «a occuparsi di politica militare finisce con essere il Ministero degli Esteri, che della politica militare percepisce soltanto quegli aspetti che riguardano le relazioni internazionali e che non sono sempre i più rilevanti».

«In passato,» dicono, a questo proposito, gli specialisti americani di questioni militari «la politica di sicurezza nazionale era elaborata dalla diplomazia. Nel mondo attuale essa è diventata materia di collaborazione interdisciplinare fra differenti agenzie, civili e militari.» Ma l'Italia non sembra essersi ancora messa al passo con i tempi. La prova del «ritardo» italiano in questo campo è offerta, del resto, dal numero degli ufficiali che in Italia, negli Stati Uniti, nella Repubblica Federale Tedesca, in Gran Bretagna e in Francia sono preposti alla elaborazione della politica militare dei loro rispettivi paesi e che è di uno a quaranta con gli Usa e di uno a quindici con i nostri alleati europei.

«I politici» dice un generale «a due stelle» «devono lasciarcì parlare e noi dobbiamo parlare fuori dai denti. Se i politici pretendono che noi diciamo loro solo quello che vogliono sentirsi dire, ebbene, devono anche sapere che a soffrirne è anche l'efficienza della nostra organizzazione. Ognuno deve avere il diritto di dire quello che pensa al suo livello di competenza. Poi, i politici decidano chiaramente quello che si deve fare.»

Ma la difesa di quella «imprenditorialità chiamata sicurezza» si scontra, all'interno delle stesse Forze Armate, con la difficoltà di sviluppare un vero dialogo interforze, cioè è ostacolata dalle gelosie che intercorrono fra esercito, marina e aviazione. All'esterno delle Forze Armate, nei rapporti con la classe politica, essa è vanificata dall'«amore per il quieto vivere» della maggioranza degli stessi vertici militari.

Ha scritto, al riguardo, uno studioso francese: «Vi sono colonnelli brillanti, apparentemente sinceri nelle critiche che essi formulano e che, da un momento all'altro, divengono opachi e conformisti». Allo Stato Maggiore c'è chi sostiene che tale momento si verifica abitualmente in coincidenza con l'attesa promozione a generale, quando al «senso della

missione» subentra la valutazione del rischio in termini di carriera.

Occorre, infatti, non dimenticare che «l'Io diviso» del militare di professione, fra la natura di «guerriero» e la funzione di «tecnocrate» appartenente a una burocrazia, comporta anche una scissione della personalità che si riflette sui suoi comportamenti esterni. In quanto «guerriero», il militare di professione deve rispondere a quella entità etico-politica e astratta che è lo Stato. Ma in quanto «tecnocrate» che esercita un mestiere inquadrato in una struttura burocratica, egli deve rispondere al Governo, cioè a una entità ben concreta, in grado di gratificarlo o penalizzarlo materialmente a seconda del grado di consenso che egli è disposto a garantire a chi detiene il potere in quel momento.

D'altra parte, i sociologi della professione militare sostengono che «gli ufficiali superiori nelle moderne società post-industriali guardano alla formulazione della politica di sicurezza nazionale come a qualcosa di ben più importante della salvaguardia degli interessi corporativi della professione». Insomma: le aspettative dell'ufficiale di carriera nei confronti della propria professione e della società militare starebbero cambiando. Se ciò corrispondesse veramente alla realtà, si tratterebbe di un cambiamento fondamentale nell'orientamento del militare di professione.

Forse, dicono ora gli ufficiali più aperti delle nostre Forze Armate, a conciliare la contraddizione fra la concezione «eroica», fundamentalmente estranea alla cultura dominante nella società, e quella occupazionale, gravida di contenuti sindacali destabilizzanti per la professione stessa, e a ridare un senso di identità al militare di carriera, può effettivamente concorrere la *rilevanza politica* che l'ufficiale moderno ha la possibilità di assumere nel processo di formazione delle decisioni che riguardano la sicurezza nazionale. D'altra parte, essi aggiungono subito dopo, ciò può avvenire a una sola condizione: che a volerlo siano, innanzi tutto, i militari stessi.

Il rifiuto della politica rivela, qualche volta, un interesse politico di segno negativo, cioè il rifiuto puro e semplice non

della politica in quanto tale, ma del processo politico così come si realizza nelle società democratiche. Non sembra, questo, il caso dei militari italiani. Ma la riluttanza a esprimere una politica militare può anche significare l'accettazione inconscia di una concezione totalizzante della società e del processo politico, cioè la rassegnata concessione di una delega in bianco alla classe politica, che è la negazione stessa di una società articolata e autenticamente pluralistica.

È convinzione degli elementi «riformisti» che la tentazione di rinchiudersi nuovamente in una concezione «eroica» della professione e quella di aprirla, invece, alle tensioni presenti nella società affondino entrambe le loro radici anche «nella non elevata fiducia nella gerarchia, nella sensazione di una continua erosione di prestigio e di posizione sociale, nella frustrazione che provoca l'impressione di sacrificarsi per della gente che non solo se ne frega, ma che considera con ironia quanto viene fatto».

In conclusione. Fra molti ufficiali superiori della generazione di mezzo, che hanno oggi il grado di tenente colonnello, colonnello o generale di brigata, si sta diffondendo l'opinione che, qualche volta, «ubbidir tacendo» non equivale a fare gli interessi dello Stato, ma solo della sua classe politica (o dei gradi più elevati della gerarchia). Il che, si aggiunge, fa tutta la differenza fra uno «Stato di diritto» e lo «Stato dei partiti» e delle loro clientele.



# I

## Perché le Forze Armate?

Nel XX secolo, dopo ogni guerra vinta o persa, la reazione immediata dei Paesi europei è stata di mettere in discussione le Forze Armate, accusate di essere le sole responsabili delle guerre e non già le semplici esecutrici di una volontà politica. Sembra quasi inevitabile in tali circostanze che «la difesa venga identificata con il militarismo e la pace con la rinuncia alla difesa».<sup>1</sup> Rifiutato il *si vis pacem para bellum*, perché impopolare, si opta spesso per una scelta più comoda anche se di dubbia efficacia: *si vis pacem nega bellum*. Negli anni successivi al conflitto, le reazioni dei Paesi occidentali non sono, però, state tutte uguali. In quelli con forti tradizioni militari e consci del proprio peso internazionale si è sviluppata a poco a poco una tendenza a rivalutare lo strumento militare da parte del mondo politico e della cultura. Questo sforzo politico e concettuale ha consentito di mantenere in vita, con un certo consenso nazionale, un patrimonio spirituale e politico-militare di riconosciuta importanza. Non così in Italia, almeno fino a pochi anni fa. Le Forze Armate, abbandonate a se stesse per troppi anni, sono state dapprima aggredite da politici e mass-media (negli anni Settanta) e, infine, accettate, con il proposito di cambiarle, ma senza che

<sup>1</sup> John Downey, *The Management of the Armed Forces*, McGraw-Hill Book Company (UK) Ltd, Berkshire, England 1977.

si sapesse dire a che cosa esse effettivamente dovessero servire. Forze Armate, perché? La domanda, se rivolta a un campione sufficientemente rappresentativo della comunità nazionale, provocherebbe, probabilmente, una serie di risposte che andrebbero dall'«a niente!» del qualunque animato da puro spirito distruttivo, all'altrettanto ovvio «per la difesa della Patria» del tradizionalista convinto, ma anche poco informato. Fra i due estremi si collocherebbe poi una vasta schiera di persone che accettano le Forze Armate così come sono, per i legami che esse hanno stabilito con la società nei cento anni e più della nostra storia. Il loro è un sentimento sincero, ma scarsamente consapevole della funzione che le Forze Armate dovrebbero assolvere. I dubbi sulla necessità dell'esistenza delle Forze Armate continuano a restare. Anche le più alte personalità militari, mosse dal desiderio di non allarmare la gente, che non ama le cattive notizie, hanno contribuito, sia pure in buona fede, a intorbidire le acque. Infatti, avendo sostenuto pubblicamente che il tempo dei conflitti armati è ormai tramontato per l'Europa, e soprattutto per l'Italia, ogni volta che sono state costrette a chiedere maggiore efficienza per le Forze Armate hanno dovuto appellarsi agli obblighi collettivi dell'Alleanza atlantica cui appartiene il nostro Paese o a chiamare in causa la «deterrenza», un concetto familiare solo agli addetti ai lavori.

Ora, che l'Alleanza atlantica, consapevole dell'esistenza di un rischio nucleare, nel caso di un suo conflitto con l'Est europeo e della gravità di tale evenienza, abbia elevato la «deterrenza» a obiettivo strategico primario è un fatto incontrovertibile, così come lo è quello conseguente che la deterrenza non è solo una questione di psico-strategia, ma è subordinata alla reale capacità di difendersi. Molti errori di impostazione attuali sono dovuti al fatto che si è per troppo tempo parlato in termini di «deterrenza pura». Come scrive Robert Legvold «per gli Stati Uniti, la deterrenza è un'esplícita costruzione intellettuale, inventata dai civili, che trae le sue radici psicologiche dalla teoria dei giochi, non dalla teo-

ria organizzativa della scienza militare». <sup>1</sup> Non così per i sovietici, per i quali la deterrenza è solo la conseguenza della capacità di difesa. È anche un fatto che continuando a parlare di «dissuasione», perché suona più gradevole di «difesa», si corre il rischio di rendere assai vago il compito delle Forze Armate. Sarebbe assai più semplice e chiaro spiegare che per le Forze convenzionali e nucleari del campo di battaglia, «deterrenza» e difesa coincidono. Tanto è maggiore la capacità difensiva, tanto è più probabile che l'avversario venga dissuaso dall'aggreddire. Mentre il concetto di «deterrenza» è denso di significati psico-politici di difficile comprensione e valutazione, quello di «difesa» è militarmente chiaro. Ai reparti, poi, il problema dovrebbe esser posto in modo ancor più esplicito: «questo è il vostro potenziale avversario, questi i suoi procedimenti, questi altri gli intendimenti del vostro Paese, ponetevi in grado di saper rispondere in termini operativi». Le sottigliezze della «deterrenza» unite alla definizione vaga della minaccia e dell'intendimento politico, impediscono uno sforzo operativo efficace e rendono meno comprensibile la funzione delle Forze Armate.

Non di rado, poi, si ricorre alla facile immagine della Difesa quale assicurazione contro i rischi di un conflitto. Ma chi è disposto a pagare un assicuratore che continua a negare la possibilità di infortuni?

Gioverebbe alla chiarezza una maggiore profondità concettuale del problema della difesa, ma finora il nostro Paese non ha dimostrato di possedere la preparazione strategica e la maturità politica che un tale sforzo richiederebbe. Il Paese e anche le stesse Forze Armate non trovano perciò risposta all'interrogativo: «Forze Armate, perché?». Questa estraneità del Paese ai problemi della sicurezza è facilmente riscontrabile scorrendo più di trent'anni di dichiarazioni ufficiali e ufficiose o di servizi giornalistici, dove la vacuità delle affermazioni e dei giudizi dimostrano la superficialità di preparazione in tema di difesa. Una facile verifica si può ottenere

<sup>1</sup> Robert Legvold, «Strategic Deterrence and SALT - Soviet and American Views», vol. XXI, n. 1, gennaio-febbraio 1979, edito dall'International Institute of Strategic Studies di Londra.

scorrendo rapidamente le dichiarazioni programmatiche dei nostri numerosi governi. Alla difesa, in termini chiari e concreti, non accenna nessuno.

Afferma Domenico Bartoli: «Molti ministri considerano le forze militari con sospetto, oppure come voci di spesa nel bilancio dello Stato rese inevitabili sia dall'opportunità di mantenere occupata una considerevole massa di dipendenti, anche a scopi clientelari, sia da certi obblighi internazionali che non si possono dimenticare del tutto. Dell'efficienza militare pochissimi dei politici sembrano occuparsi».<sup>1</sup>

Scriveva De Gaulle che, nella Francia fra le due guerre, «tra quelli che esprimono l'opinione pubblica e, nello stesso tempo, la dirigono molti traducono in omaggi convenzionali e in fiacche proteste la loro sazietà e la loro indifferenza. Certi rivestono di ironia la loro malevolenza e i loro rimorsi».<sup>2</sup> Un altro Paese, oltre cinquant'anni di differenza, ma l'atteggiamento è lo stesso.

Questo alternarsi di omaggi formali e episodici e di critiche severe, ma superficiali e altrettanto occasionali, rende ancora più difficile la comprensione del problema. In fondo, il Paese è giustificato, se ignora la funzione delle Forze Armate, dal fatto che tale funzione è ignorata o trascurata dalla sua stessa classe politica. Ciò che definisce infatti lo scopo di una forza militare è l'obiettivo politico del Paese cui essa appartiene. Le Forze Armate non sono altro che lo strumento indispensabile per far politica. Quattro possono essere gli obiettivi politici: minacciare la sovranità territoriale o politico-militare altrui; tutelare la propria; sostenere gli interessi internazionali del Paese; e, infine, disporre di un *jeton de présence* in più nel contesto politico internazionale. Ogni Paese, scelti i propri obiettivi politici, deve però concretarli in una politica di difesa nazionale<sup>3</sup> il più chiara possibile, che consenta di tradurre gli impegni politici in esigenze militari.

<sup>1</sup> Domenico Bartoli, *Gli anni della tempesta - All'origine del malessere italiano*, Editoriale Nuova, Milano 1981, p. 88.

<sup>2</sup> Charles de Gaulle, *Le fil de l'épée*, Berger-Levrault, Paris 1944 (trad. it. *Il filo della spada*, Edizioni del «Borghese», Milano 1964).

<sup>3</sup> Vedi grafico fuori testo.

Questo sforzo politico-strategico, in Italia, non è mai stato compiuto: la nostra politica di difesa è sempre rimasta a un livello di genericità tale da non offrire alcuna indicazione valida per lo strumento militare. Come si fa a dire, infatti, se disponiamo di troppo o di troppo poco, se non ci preoccupiamo prima di stabilire a cosa lo strumento militare debba servire? Esclusa l'ipotesi di un obiettivo politico «offensivo», rimaneva da scegliere il modo migliore per assicurare la difesa della nostra sovranità nazionale. Politicamente, si è scelta la strada giusta, aderendo all'Alleanza atlantica. Ma non basta. Nell'Alleanza, organismo plurinazionale e non supernazionale, il gioco politico-militare è abbastanza aperto. Anche se i Paesi dell'Alleanza sono formalmente tutti sullo stesso piano, le differenze in termini di peso politico sono considerevoli. Conta indubbiamente di più chi ha una linea politico-militare chiara e uno strumento militare adeguato a sostenerla. Non sono certo gli occasionali gesti di solidarietà per gli indirizzi collettivi a conferire prestigio e peso politico. Ma questo sembra un aspetto difficilmente comprensibile per il nostro Paese che preferisce, invece, un impegno politico-militare estemporaneo, raramente autonomo e a rimorchio delle iniziative altrui. Il «presenzialismo» militare e diplomatico sostituisce così la più impegnativa «presenza» e un discontinuo «attivismo» simula una seria attività.<sup>1</sup>

Le Forze Armate, in tale gioco, diventano perciò solo un tributo dovuto verso l'impegno collettivo o un serbatoio politico-militare cui attingere occasionalmente per guadagnare il plauso di qualche alleato. Il desiderio di aver un eccellente voto di buona condotta supera quello dell'aspirazione a una politica militare che meriti rispetto in ogni occasione.

Questo *modus operandi* è però assai rischioso sia in termini politici sia militari. Sul piano politico si accentua nel consesso internazionale l'immagine di un Paese privo di

<sup>1</sup> Vedi Comitato di Redazione di Diplomazia '80, «Quali le alternative possibili?» su «Politica Internazionale», febbraio 1982.

identità politico-militare, alla costante ricerca della linea di minor rischio e di massimo consenso, incline alle soluzioni che sono collegiali o almeno in linea con le tendenze dei Paesi che contano di più. Sul piano militare si costringe invece il nostro Paese al ruolo rassegnato di chi affida ad altri la propria sicurezza, nella convinzione che in caso di difficoltà l'aiuto debba venir da «fuori» e che il nostro sforzo militare sia il pedaggio da pagare perché ciò avvenga, quasi un elemento catalizzatore per l'intervento altrui. Questa concezione subordinata del nostro ruolo, nell'ambito delle alleanze, ci ha penalizzato tante volte nella nostra storia da consigliare un maggior realismo. Ma il radicato «provincialismo» della nostra politica di difesa, oltre che il desiderio di una politica estera «di basso profilo», sembrano sospingere il Paese sulla strada già percorsa senza successo per tanti secoli. Machiavelli, che di politica di difesa se ne intendeva, ha scritto che «senza avere buone armi, nessun Principato è sicuro; anzi è tutto obbligato alla fortuna non avendo virtù che nelle avversità lo difenda».<sup>1</sup> Anche e forse soprattutto all'interno di una alleanza, solo una presenza continua, forte, intelligente può assicurare la sicurezza militare e il peso politico cui ogni nazione dovrebbe aspirare in relazione alle proprie possibilità e al proprio ruolo strategico. È assai dubbio, perciò, che la nostra politica di difesa, incerta, mal definita e subordinata abbia ben servito il Paese. Si è, altresì, trascurato di guardare seriamente al di fuori dell'area della NATO, per constatare se non insorgessero altri motivi di preoccupazione strategica e quindi altri impegni militari. Il desiderio di piacere e compiacere ha privato, all'origine, della necessaria chiarezza la nostra analisi della situazione mediterranea. Ma occorre comprendere che in termini politico-militari, una scelta di campo è indispensabile. Come ha scritto un anonimo francese, «l'essere a favore ha un valore solo se si sa anche essere contro».

In conclusione, ancor oggi per le nostre Forze Armate è

<sup>1</sup> Niccolò Machiavelli, *Il Principe*, capo XIII, Mondadori, Milano 1949.

difficile comprendere cosa ci si attenda da loro come strumento militare al servizio della politica del Paese. Questa insufficiente definizione del proprio ruolo politico-militare è perciò una delle prime cause della «crisi di identità», di cui esse soffrono.

Il vuoto nella politica di difesa sembrerebbe giustificare il giudizio di chi, come Rochat, sostiene che le Forze Armate Italiane servano unicamente al «mantenimento dell'ordine pubblico e alla conservazione del potere di classe... oltre che di sostegno a una generica politica di prestigio internazionale».<sup>1</sup> Ma se si può esser d'accordo sulla «generica politica di prestigio internazionale» che sembra ancor oggi tutto quanto sa immaginare la nostra classe politico-diplomatica, l'ipotesi che le FF.AA. servano unicamente come sostegno dell'«ordine pubblico e alla conservazione del potere di classe», sembra invece del tutto arbitraria. È vero che, in passato, come sostiene il generale Liuzzi «si usava ricorrere, per esigenze di scarso rilievo e vorrei dire a ogni stormir di fronda a reparti delle varie armi dell'Esercito»,<sup>2</sup> ma questa tendenza è ora quasi del tutto scomparsa, sia per il notevole potenziamento delle forze di polizia, sia per la «saggia» riluttanza dei capi militari nell'impegnare l'Esercito in compiti troppo chiaramente «politici». Lo stesso generale Liuzzi ha scritto che è importante che le Forze Armate siano tenute «il più lontano possibile da manifestazioni brutali di lotta fra partiti e fazioni e di sovversivismo contagioso».<sup>3</sup> Ma è anche vero, si aggiunge negli ambienti militari, che la presenza dell'Esercito in certe circostanze di «ordine pubblico» del passato ha contribuito notevolmente a calmare i bollenti spiriti e che, comunque, mai l'Esercito ha superato i suoi limiti, dando indiscutibile prova della sua democraticità. In ogni caso, anche ammesso, per assurdo, che le Forze Armate si fossero effettivamente viste come Rochat o altri le dipingono, la loro crisi di identità sarebbe stata almeno evitata. Esse avrebbero avuto un'identità sbagliata, di tipo «latino-

<sup>1</sup> Giorgio Rochat, *L'antimilitarismo oggi*, Ed. Claudiana, Torino 1973.

<sup>2</sup> Giorgio Liuzzi, *Italia difesa?*, Volpe, Roma 1963.

<sup>3</sup> *Ibid.*

americano», ma pur sempre un'identità. Ma questo non è accaduto. Identificare poi nelle Forze Armate uno strumento per «la conservazione del potere di classe», quando la proletarianizzazione dei Quadri, soprattutto nel nostro Esercito, è pressoché totale, è oggi del tutto anacronistico. Non si vede, infatti, come delle Forze Armate proletarianizzate<sup>1</sup> potrebbero essere ancora lo strumento di conservazione del potere di una classe a esse estranea. È vero, piuttosto, il contrario: che la crisi delle FF.AA. si è accentuata proprio perché la classe politica non ha saputo offrire loro un ruolo chiaro, né all'esterno, né all'interno del Paese, così come è mancato, da parte dello stesso Paese, un consenso, nei loro confronti, di ordine morale, tradizionale.

Anche in questo campo, si sono commessi, infatti, secondo i nostri ufficiali, errori assai gravi che han lasciato cicatrici profonde nelle Forze Armate. Concluso il secondo conflitto mondiale, si sono perseguite, per ragioni politiche o addirittura partitiche, due tendenze contrapposte: colpevolizzare le Forze Armate da un lato e mitizzare la Resistenza dall'altro. Dicono gli uomini delle nostre Forze Armate: sminuendo il contributo delle forze militari «regolari» durante il conflitto e durante la stessa Resistenza e nella guerra di Liberazione, mentre si esaltava a dismisura l'immagine del «partigiano», si è svilita la figura del soldato di «professione» a tutto vantaggio di quella del guerriero «irregolare», espressione del popolo. Per troppi anni, aggiungono molti nostri ufficiali, le Forze Armate sono state poste in ombra in ogni occasione, mentre le celebrazioni per la Resistenza si moltiplicavano in ogni parte del Paese, anche dove si ha motivo di credere che i partigiani fossero stati pochi o addirittura inesistenti. Con ciò si sono commessi due gravi torti: avvilire arbitrariamente le Forze Armate e, contemporaneamente, sminuire di significato e di serietà un fenomeno di grande rilevanza politica e morale come la Resistenza. Come ieri c'era stata la fioritura degli «antemarcia», così oggi c'è stata quella dei

<sup>1</sup> Vedi le conclusioni del lavoro di Gianfranco Pasquino, «The Italian Army - Some Notes on Recruitment», su «Armed Forces and Society», vol. II, n. 2, febbraio 1976.

«partigiani combattenti». Da alcune parti politiche si è, poi, lamentata l'assenza di partecipazione militare alle cerimonie celebrative della Resistenza. Ma – ci si chiede nell'ambito delle nostre FF.AA. – come si poteva pretendere che i militari fossero presenti solo per solennizzare chi poneva la massima cura nel negare loro il diritto stesso di esistere, oltre che nello svilire il loro ruolo nella storia del Paese? È vero che c'è stato un avvicinamento fra Forze Armate e esponenti della Resistenza, negli ultimi anni, ma – si rammaricano alcuni nostri ufficiali – si è verificato, purtroppo, troppo tardi. Così, le FF.AA. sono entrate sulla scena celebrativa del Paese per la porta di servizio e non per quella principale, quasi ammesse più per generosità altrui che per proprio diritto.

Del resto, anche in Francia è avvenuto qualcosa di analogo. Scrive Planchais che «la Resistenza non fu solo antimilitarista ma, agli occhi di molti, fu l'antimilitarismo personificato, la rinvincita del soldato sul capitano, del civile sul soldato». <sup>1</sup> In altre parole, da noi come oltreconfine, la polemica antimilitarista di una parte della Resistenza è stata un fenomeno indotto dall'interesse politico del momento, e non già la legittima conseguenza di un'autentica convinzione nazionale. Non è stato certo un fatto spontaneo. Altrettanto dannosa – aggiungono i nostri ufficiali – è stata la tendenza dei nostri mass-media, cinema in testa, a ridicolizzare la figura del soldato italiano e, in particolare, dell'ufficiale, contribuendo notevolmente a quell'inclinazione denigratoria all'estero, nei confronti delle nostre FF.AA. di cui qualche volta ci risentiamo, ma della cui genesi siamo i primi responsabili. Una immagine retoricamente eroica del «partigiano» e una, altrettanto retoricamente, cialtrona del regolare, sembrano tutto quanto il Paese ha saputo produrre in tema di cultura militare. Pochi – sostengono i nostri ufficiali – hanno tentato, finora, a oltre trentacinque anni dalla fine della guerra, di stabilire con chiarezza e obiettività quale sia stato il ruolo delle Forze Armate nel secondo conflitto mondiale. Né tantomeno le Forze Armate hanno chiarito al Paese, in

<sup>1</sup> Jean Planchais, *Le malaise de l'Armée*, Buchet-Castel, Paris 1959.

modo storicamente inoppugnabile, la crisi dell'8 settembre, assai più grave di una guerra perduta.

Nella prima guerra mondiale un legame fra Esercito e Paese si era finalmente creato. Poi, si è fatto di tutto per disintegrarlo, ma ciò facendo non si sono danneggiate solo le Forze Armate, ma anche il Paese, che è stato privato artificiosamente di uno dei suoi principali punti di riferimento. Ragioni storiche, religiose, culturali, sociali e politiche hanno costantemente impedito che in Italia si formasse una seria coscienza nazionale. È sempre mancato qualcosa che unisse le entità regionali in un comune sentimento autenticamente nazionale. La crisi dell'Italia – dicono i nostri ufficiali – è anche una crisi di vuoto morale.

Dalle proposizioni imperialistiche «da superpotenza» dell'anteguerra, siamo passati a un altrettanto paradossale e mistificante «spirito universale», non complementare, ma sostitutivo di quello nazionale. La negazione del concetto di «Patria», sembrava dover rendere più agevole l'inserimento in «Patrie» più grandi, in grado di risolvere problemi che, da soli, non volevamo o potevamo affrontare. Ancor oggi riesce difficile per molti in Italia comprendere che anche una costruzione politica flessibile come «l'Europa delle Patrie» proposta da De Gaulle trovi difficoltà a nascere a causa delle fortissime identità nazionali dei Paesi europei che contano. Addirittura impensabile è la «Patria Europa» che molti auspicano nel nostro Paese, ma nella quale pochi sembrano credere altrove. Ancor oggi si fatica da noi a comprendere come l'ideologia nazionale sia insostituibile e come alle alleanze politico-militari siano proprio i Paesi più coscienti della propria sovranità a conferire solidità e sostanza.

Dovunque, lo spirito nazionale è più vivo che mai, indispensabile legame fra la realtà della nazione e il più vasto contesto internazionale. Solo da noi c'è chi continua a sostenere un internazionalismo di maniera, che provoca inevitabilmente confusione all'interno delle Forze Armate, ancora ispirate alla Triade clauswitziana: la forza degli eserciti, il talento dei capi, lo «spirito nazionale».

Senza un forte, motivato e riconoscibile spirito nazionale,

– si dice, dunque, negli ambienti delle nostre Forze Armate – il Paese difficilmente sarà in grado di esprimere capi politico-militari di prestigio e le sue Forze Armate non potranno aspirare a diventare una realtà riconosciuta. La credibilità della forza militare dipende, infatti, oltre che dai mezzi di cui essa dispone, dagli uomini che la costituiscono, dalla chiarezza e fermezza politica di chi la governa e dalla solidità del consenso del quale potere politico e Forze Armate possono godere all'interno del Paese.

Se la tecnologia può prescindere da un profondo consenso nazionale, l'uomo «militare» non può sopravvivere in un vuoto ideologico e politico. Una scelta etico-politica che lo leghi alla realtà del Paese gli è indispensabile. Nella società attuale, più sorda di quella passata alle tradizioni e alla storia, sembra più accettabile un rapporto di tipo normativo con il Paese, cioè una fedeltà legata a una concezione prescrittiva degli obblighi individuali nei confronti della collettività nazionale. La fedeltà simbolica, di natura romantica e tradizionale, cioè l'«amor di Patria», sembra ormai patrimonio di pochi. Cercare di ripristinarla a livello di massa è tutt'altro che semplice, e forse non sarebbe neppure indispensabile. Sostituendo la parola «Patria» con l'espressione «senso del dovere» non si sminuisce il significato dell'impegno. Tutt'altro: negli Stati Uniti, un'indagine effettuata dopo il secondo conflitto mondiale fra i veterani di guerra ha dimostrato che chi si era battuto bene, lo aveva fatto principalmente per senso del dovere (46%). Solo il 5% ha fornito come motivazione il patriottismo. E si trattava di trentacinque anni fa, quando i valori nazionali di tipo simbolico erano ovunque ancora vivi! È chiaro, però, che il concetto di senso del dovere implica una forte coesione fra la sfera politica, quella militare e il resto del Paese. Le istituzioni, cioè, devono essere qualcosa di credibile e rispettato. Da noi, con la crisi di credibilità di istituzioni a volte troppo chiacchierate, è mancato anche un qualsiasi tentativo politico di stabilire un rapporto solido fra Paese e Forze Armate. Si è guardato alle Forze Armate come a un corpo «estraneo» da condizionare, anziché come a uno strumento nazionale del quale

verificare l'efficienza; si è rinunciato ad accertarne la credibilità politico-strategica, per spostare l'attenzione sull'aspetto politico-sociologico del problema. Significativo, al riguardo, è quanto avvenuto all'inizio degli anni Settanta, quando, scrive Ilari, si è vista «da un lato l'esplosione anche in forme inquietanti della crisi latente delle FF.AA. e dall'altro una completa revisione della strategia nei loro confronti tanto dei comunisti quanto dei gruppuscoli». <sup>1</sup> Le richieste di finanziamento per gli ammodernamenti del settore militare non vengono più contrastate da sinistra purché le Forze Armate siano disposte a offrire modifiche sostanziali nel campo disciplinare.

Sempre da sinistra si auspica che la politica militare sia «moderna... e costantemente sottoposta al dibattito e al controllo delle assemblee elettive». <sup>2</sup> Sono richieste inoppugnabili, purché i dibattiti e il controllo riguardino anche temi di credibilità operativa e di funzionalità strategica.

L'interesse critico verso le Forze Armate della sinistra ha avuto il merito di risvegliare dal loro letargo i vertici militari e le forze di governo. Così, dopo il 1975, la critica e il dissenso nei confronti delle Forze Armate hanno perso rapidamente forza, grazie anche al fatto che le riforme predisposte in quell'epoca procedevano nel loro corso. Da allora, i problemi delle Forze Armate sono stati trattati e risolti nel più civile contesto delle istituzioni politiche. Cionondimeno, provvedimenti tecnici in campo amministrativo, finanziario, e per il potenziamento tecnologico sono ancora introdotti senza una chiara motivazione di fondo. Sembra quasi che si voglia mantenere vivo con le Forze Armate un rapporto di *do ut des*, dove al *do* politico, nel campo dei finanziamenti e degli approvvigionamenti, deve corrispondere un *des* militare nel settore della disciplina e della formazione del personale. All'immobilismo militare dei vecchi tempi si è sostituita una dinamica «politico-militare», scarsamente

<sup>1</sup> Virgilio Ilari, «Inquietudini per l'Esercito», in «L'Europa», n. 9, 1975.

<sup>2</sup> Arrigo Boldrini e Aldo D'Alessio, *Esercito e Politica in Italia*, Editori Riuniti, Roma 1974.

produttiva per ridare efficacia alle Forze Armate. Il rapporto diretto stabilitosi in alcuni casi fra la base e i partiti politici, in occasione di particolari istanze di ordine economico o di carriera, ha finito col configurarsi agli occhi di molti ufficiali come un rifiuto del rapporto tradizionale all'interno delle Forze Armate su cui si basa la disciplina militare.

Oggi, nonostante le riforme, si parla ancora spesso delle Forze Armate come di una eredità scomoda, antieconomica, inutile, patetica e così via. Non le si accusa più di essere antidemocratiche o antisociali, ma per i nostri ufficiali si tratta di una consolazione assai magra. Il problema della difesa nazionale, dopo essere stato seriamente affrontato agli inizi degli anni Cinquanta, è stato riaffrontato con una certa chiarezza dal ministro della Difesa agli inizi degli anni Ottanta, ma incontra ancora molte difficoltà ed è ben lungi dall'essere risolto. Caduta la vecchia pregiudiziale di una loro presunta pericolosità per la stabilità democratica del Paese, sembra che il problema maggiore sia ora di limitarsi a far sopravvivere le Forze Armate con il minor dispendio di risorse possibile. Anziché un modello di difesa adeguato alla funzione geostrategica del Paese e proporzionato alle sue dimensioni geopolitiche e socio-economiche, pare che si voglia proporre un modello «tuttofare» sul piano nazionale e «a economia», destinato, cioè, a costar poco, a servire a non precisate funzioni di sicurezza e a giustificare la propria esistenza attraverso l'offerta di prestazioni all'ambiente civile. In questo gioco che è certamente più politico che non strategico, l'attenzione si concentra soprattutto sull'Esercito che, guarda caso è tra le Forze Armate quella maggiormente legata alle sorti della politica interna del Paese. Come per le loro consorelle francesi negli anni Sessanta, anche per le Forze Armate italiane pare si possa dire che «per quanto ridotte esse siano, sono pur sempre troppe. Per ridurre la spesa si deve quindi finanziarle il meno possibile».<sup>1</sup> Il risultato è che la scarsità delle risorse disponibili ha incoraggiato i militari a

<sup>1</sup> J. Planchais, *op. cit.*

trascurare gli aspetti politico-militari per concentrarsi su quelli tecnici.

La conseguente ossessione per gli aspetti puramente tecnici e per gli interessi strettamente corporativi che ancor oggi sembra ispirare il comportamento dei Quadri delle nostre Forze Armate e che impedisce loro di vedere con chiarezza gli aspetti politico-strategici del proprio compito, è – secondo gli ufficiali più giovani – una lacuna assai grave. Ha scritto Liddell Hart: «Quando i soldati si concentrano su scopi militari e non imparano a ragionare in termini di grande strategia, sono più inclini a dare ascolto ad argomenti politici che pur sembrando giusti dal punto di vista della strategia pura, impegnano la politica a superare il punto dove dovrebbe fermarsi». Quanto diceva Liddell Hart per il tempo di guerra si può estendere – aggiungono questi stessi ufficiali – al tempo di pace: solo militari in grado di pensare in termini politici e strategici possono fare gli interessi delle Forze Armate e del loro Paese, contribuendo costantemente a rettificare tendenze politiche di dubbia validità. Ma – si fa notare – allora come oggi si insiste sugli aspetti tecnici, ossia su tutto ciò che sembra quantitativamente rappresentabile e dimostrabile.

Come se tutto ciò non bastasse, la reticenza del mondo politico nell'individuare chiaramente il potenziale aggressore, per ragioni interne di equilibrio e di pace sociale, soprattutto negli anni Sessanta e nella prima metà dei Settanta, avevano conferito a ogni discorso sulla minaccia al territorio nazionale un carattere vago e ripetitivo, e una ben scarsa capacità di convinzione, rendendo del tutto irricognoscibile la funzione «difensiva». Il «peso politico internazionale» del potere militare era allora ancora meno chiaro, dato che il nostro Paese persisteva, in termini di politica estera, nella ricerca di un ruolo minore, che non comportasse rischi e iniziative. Così la crisi di identità delle nostre Forze Armate era diventata più forte che mai e il loro tessuto connettivo aveva incominciato a sgretolarsi. Diventata meno accettata e credibile la propria immagine strettamente «militare», quella tradizionale del «guerriero», le Forze Armate si erano

messe alla ricerca di una nuova immagine più gradita: di fronte all'impreparazione del settore civile in termini macro-organizzativi e di pronto intervento, le Forze Armate si erano offerte non tanto di fornire unicamente il proprio concorso, quanto di sostituirsi completamente al servizio civile stesso. Con l'eccellente proposito di assicurare quella continuità di rapporti con la popolazione civile che la professione militare non offre, si era passati a una attività in campo civile a tutti i costi, anche quando non era necessaria o richiesta e comportava l'utilizzazione di materiali preziosi e di personale ad altissima qualificazione addestrativa per operazioni di scarsa rilevanza. Ma non basta. Posto in secondo piano, anche dai vertici militari, il compito più strettamente «militare» delle FF.AA., l'addestramento al combattimento e l'acquisizione della capacità operativa, ne erano state esaltate, come primarie, altre funzioni: quella sociale, educativa, morale, culturale. In omaggio a una irrealistica concezione «polivalente», militare e civile, delle Forze Armate, ci si è dimenticati, così, che, con un personale preminentemente di leva, è già un miracolo che si riesca a raggiungere un accettabile livello di preparazione in campo operativo.

Non pochi tra i vertici militari, consci di esser più graditi nella veste di soccorritori, educatori, uomini di cultura ecc. ecc. che in quella di operatori militari hanno finito col dedicare la maggior parte dei loro sforzi a questi settori. Sui reparti si è perciò accumulato un caotico calendario di impegni che oltre ad essere deviante nelle sue finalità, ha sottoposto quadri e truppe a un carico di lavoro eccessivo. Tale disponibilità delle Forze Armate nei confronti del settore «civile» è stata esasperata dall'ambiente civile stesso che ha moltiplicato le sue richieste, in cambio di un po' di popolarità per i capi militari che sperano di veder così migliorate le loro prospettive di carriera. Inoltre, il fatto stesso che la «smilitarizzazione» di alcuni servizi abbia comportato un notevole beneficio economico per gli ex militari che vi erano impiegati, ha provocato, all'interno delle FF.AA., un certo sconcerto e forte risentimento. È inevitabile - commentano molti ufficiali - che, in questo contesto, gli stessi militari non

si ricordino chi essi siano o che cosa debba esser loro richiesto. Per ridare vigore alle Forze Armate e restituire loro l'identità – essi aggiungono – occorre conferire nuovo prestigio alle loro funzioni principali, la difesa del Paese e la tutela dei suoi interessi politici. Le altre funzioni, tanto reclamizzate finora, sono tutt'al più funzioni complementari, valide solo dopo aver soddisfatto l'esigenza principale: la formazione del combattente. Cosa chiedere dunque alla nuova identità delle Forze Armate? Una sicura tutela della sovranità nazionale, sia nel contesto difensivo alleato, sia nelle aree di responsabilità difensiva autonoma. Non basta, infatti, difendersi dalle minacce principali provenienti da est e contemplate dalla difesa atlantica se poi si lascia spazio alle minacce minori nelle aree mediterranee dove la NATO non può intervenire come tale.

Uno strumento operativo, in grado di soddisfare ambedue le esigenze, rappresenterebbe un eccezionale sostegno alle iniziative del nostro potere politico. Ancor oggi chi non ha una forza militare credibile trova difficile ottenere un riconoscimento politico adeguato. Scrive Panebianco che «uno Stato su cui confluiscano tutte le identificazioni nazionali, dotato di una casta burocratica e di Forze Armate efficienti e prestigiose, con un esecutivo forte e stabile, capace di sviluppare con coerenza e continuità i propri programmi, ha evidentemente molte più possibilità di muoversi con autorevolezza sulla scena internazionale di uno Stato carente sotto tutti questi aspetti».<sup>1</sup> È chiaro – dicono i nostri ufficiali – che non basta ridare vitalità alle Forze Armate se Governo e Paese rimangono traballanti e dissociati, così come anche se il Paese ritrovasse la sua coerenza e unitarietà politica rimarrebbe ugualmente un Paese incompleto se non disponesse di Forze Armate all'altezza del loro compito.

<sup>1</sup> Angelo Panebianco, «Una politica di basso profilo», in «Politica Internazionale», febbraio 1982.

## II

# L'uomo militare

### *Il rapporto fra uomo e tecnologia*

Il massiccio impatto del mondo tecnologico, sia sul mondo civile, sia su quello militare, ha posto in ombra «l'uomo» che, da vero protagonista della storia, è stato relegato nel ruolo di subordinato comprimario della realtà industriale. Le stesse strategie occidentali degli anni Cinquanta che assegnavano all'arma nucleare una funzione indiscutibilmente primaria, lasciando alle forze convenzionali il ruolo di «filo d'inciampo»,<sup>1</sup> senza affidare loro una vera missione dissuasiva/difensiva, sembravano confermare per sempre tale tendenza. Sempre più tecnologia, sempre mezzi più sofisticati e potenti, apparivano allora la migliore risposta a una realtà in costante evoluzione. Ma le macro-dimensioni della tecnologia e del progresso industriale hanno dimostrato rapidamente i loro stessi limiti. La crisi energetica, la difficoltà dei rapporti Nord-Sud, la recessione in atto nel mondo occidentale, hanno fatto comprendere alle società più avanzate che il rapporto fra l'uomo e la macchina, per quanto evoluta sia quest'ultima, deve esser ricondotto ai valori precedenti, restituendo all'uomo il ruolo di protagonista. Scrive Servan-Schreiber<sup>2</sup> che nelle società industriali più evolute, si è avviato un energico processo di rivalutazione del fattore

<sup>1</sup> «Trip-wire Forces.»

<sup>2</sup> Jean-Jacques Servan-Schreiber, *La défi mondial*, Fayard, Paris 1980 (trad. it. *La sfida mondiale*, Mondadori, Milano 1980).

«uomo» attraverso un riesame delle condizioni più favorevoli per un suo impegno a favore della società. Anche nei rapporti internazionali e soprattutto nel difficile rapporto Nord-Sud, come conferma il Rapporto Brandt, solo l'uomo, sostenuto dal progresso tecnologico e industriale, sembra essere in grado di dare risposta ai quesiti finora irrisolti, nonostante l'impiego di risorse finanziarie, tecnologiche e industriali ragguardevoli. Nel mondo industriale e in quello del lavoro, la società incontra sempre maggiori difficoltà nel risolvere i suoi infiniti problemi nel contesto di una realtà socio-politica che spesso ha estraniato l'uomo dal progresso, relegandolo in una condizione passiva rispetto al suo stesso lavoro. Altrettanto è avvenuto nel mondo militare, dove le dimensioni dell'impegno tecnologico sono ancor più rilevanti che nel mondo civile.

Il «sistema d'arma» ha così ricevuto più attenzione del personale, anche perché la padronanza della macchina sembrava assai più semplice che non la padronanza dell'uomo. Agli inizi degli anni Sessanta, il trasferimento integrale delle norme di gestione dell'industria all'ambiente militare, ha contribuito a accelerare il processo di alienazione dell'uomo-soldato e la ricerca di soluzioni tecnologiche per ogni problema è diventata un fatto costante. Ma come nell'industria, la tecnologia ha rivelato assai presto i propri limiti, mentre il militare «guerriero» sembrava sempre più a disagio in un ambiente che di lui si curava sempre meno. Scrive Hauser: «I responsabili della politica di difesa decisero allora che l'incremento delle spese in conto capitale poteva non solo compensare la mancanza di personale, ma anche la sua insufficiente qualità».<sup>1</sup> A spingere in questa direzione contribuivano inoltre sia l'industria «militare», che vedeva un futuro più prospero in questa accentuazione della componente «tecnologica», sia l'ambiente politico, cui non sfuggiva il suo significato in termini di occupazione e di ritorni economici. Tale politica si è dimostrata, però, ben presto velleitaria in tutti i

<sup>1</sup> William Hauser, *The Will to Fight*, citato in Sam Sarkesian (a cura di), *Combat Effectiveness*, Sage, Beverly Hills 1980.

sensi e soprattutto in quei confronti armati, dove lo strapotere tecnologico è apparso del tutto inadeguato contro forze relativamente rustiche ma fortemente motivate ideologicamente. *To use a hammer to smash a pea* (usare un martello per schiacciare un pisello) è risultato non solo costoso, ma anche inefficace, prima in Vietnam e ora in Afghanistan. In ogni circostanza, solo l'uomo addestrato individualmente e collettivamente sembra in grado di offrire la risposta più adeguata. A contribuire alla riscoperta dell'uomo-guerriero ha concorso, inoltre, la perdita di credibilità della garanzia nucleare, della *extended deterrence*, totalmente inefficace là dove gli interessi vitali delle superpotenze non sono in gioco. Bene lo hanno compreso gli Stati Uniti, varando la loro ambiziosa «Forza di Intervento Rapido», che non solo è dotata della tecnologia più aggiornata, ma si affida altresì a personale di alta preparazione operativa. E meglio ancora sembrano averlo compreso le medie potenze come la Francia e la Gran Bretagna, che non hanno mai rinunciato a una capacità di intervento esterno,<sup>1</sup> attraverso le loro unità di élite. L'esperienza e la professionalità dei royal marines, dei paracadutisti, della fanteria da sbarco, della Legione Straniera, si sono rivelate assai preziose in più di un'occasione. In realtà, ogni conflitto e più ancora ogni operazione limitata non potrebbero essere condotti efficacemente attraverso il solo impiego della potenza di fuoco, senza cioè una forza operativa che ne sappia far buon uso e nel quadro di una direzione politico-militare adeguata. Il *firepower* è solo uno strumento e neppure il solo a disposizione del combattente. Nelle Falkland, a esempio, la tecnologia ha consentito all'Argentina di infliggere pesanti perdite al corpo di spedizione britannico, ma il successo non poteva non andare a chi ha saputo più accortamente condurre le operazioni militari e, soprattutto, disponeva di uomini meglio preparati.

I Paesi minori stanno ancora cercando la via da seguire. Alcuni, come il nostro, da tempo abituato a risolvere i propri

<sup>1</sup> Nel Libro Bianco, *The Falklands Campaign*, edito il 15 dicembre 1982, il Governo britannico annuncia il potenziamento della propria Forza d'intervento.



problemi nell'ambito dell'Alleanza cui appartiene, continuano a insistere sulla via «tecnologica» per migliorare il proprio contributo operativo, ignorando, però, che l'Alleanza atlantica, pur valida nel contesto Est-Ovest, è diventata una coperta troppo corta in un mondo caratterizzato da un elevato livello di conflittualità. Solo la disponibilità di proprie forze, costituite da uomini all'altezza del loro compito può, infatti, rappresentare una sicura garanzia per tutte le occasioni.

Nei Paesi emergenti, poi, ci si è spesso illusi di possedere delle forze militari efficienti quando invece si disponeva solo di un vasto e costoso arsenale di armi e di mezzi sofisticati, che si è rivelato del tutto inadeguato non appena si è giunti alla prova dei fatti. La prevalenza dell'arma sull'uomo ha conferito inevitabilmente un carattere episodico ai combattenti, ogni arma ha cercato il suo bersaglio senza che fosse però chiaro lo scopo del combattimento. L'intelligenza operativa è stata sostituita dalla pura e semplice distruzione. Trascurare l'uomo e privilegiare la tecnologia significa, perciò, rinunciare non solo al successo finale, ma anche al controllo politico-militare delle operazioni. Non è infatti possibile giungere a una soluzione razionale di una qualsiasi vertenza militare solo forzando la mano all'avversario per mezzo di una somma di distruzioni prive di senso tattico o strategico.

Una forza combattente impostata sull'uomo è invece il solo strumento che consenta la concentrazione ottimale degli sforzi e l'economia delle forze. Le distruzioni, le perdite di vite umane sono decisamente inferiori quando è l'uomo ad asservire la tecnologia e non viceversa. Clausewitz aveva bene individuato i tre punti fermi della forza militare di una nazione: «le forze morali, le forze vive, le forze materiali». Solo la forza morale può sostenere l'uomo e solo l'uomo può impiegare le forze materiali secondo la ragion politica, la conoscenza profonda dell'avversario e quella dell'arte della guerra. L'uomo è quindi due volte protagonista della lotta armata, sia come estensione della forza politica e morale del Paese, sia come gestore razionale delle forze materiali. Solo l'uomo può far sì che «le forze materiali e morali si mesco-

lino in modo tale che nessun processo chimico possa dissolverne i legami». <sup>1</sup> Contrariamente a quanto spesso si sostiene, il ruolo dell'uomo viene esaltato e non mortificato dal rapporto politica-tecnologia. La maggiore complessità del compito richiede, infatti, ora più che mai che il personale delle Forze Armate sia moralmente, culturalmente e professionalmente all'altezza dei suoi compiti. Tanto più complessa, costosa e distruttiva è la tecnologia, tanto più indispensabile è che l'uomo sia in grado di controllarla in relazione al fine politico e militare che egli si propone di raggiungere. Quasi ovunque, l'importanza dell'uomo militare è dunque ora riconosciuta come prioritaria. Non altrettanto si può dire da noi dove lo strumento militare è ancora oggetto di polemica politica e la sua efficienza passa spesso del tutto in secondo piano. Il processo chimico, auspicato da Raymond Aron, fra forze morali e materiali non ha alcun modo di verificarsi. Scrive Planchais che «le Forze Armate, costantemente aggredite dal progresso tecnologico, non debbono trascurare il valore umano e personale degli uomini che ne fan parte». <sup>2</sup> Un analista americano scriveva, alcuni anni fa, che «una maggiore prontezza operativa potrebbe essere ottenuta aumentando le risorse necessarie per attrarre, motivare e trattenere la gente... piuttosto che destinare fondi per l'acquisto di materiali sempre più complessi». Attrarre, motivare e trattenere sono indubbiamente i tre momenti principali di una efficace politica del personale. È infatti evidente che non basta attrarre personale di livello elevato, ma occorre anche evitare che tale sforzo sia vanificato poi dal parallelo esodo degli elementi più capaci e motivati. Un'indagine sui motivi di prematuro congedamento dei Quadri delle nostre Forze Armate dimostrerebbe che, nella maggior parte dei casi, è «l'insoddisfazione professionale» e non la ricerca di maggiori compensi a motivarne la defezione. Insomma: molta gente lascia la carriera militare, che pur aveva affrontato con entu-

<sup>1</sup> Raymond Aron, *Penser la guerre, Clausewitz*, vol. I, *La morale et la physique*; vol. II, *L'âge planétaire*, Gallimard, Paris 1976.

<sup>2</sup> J. Planchais, *op. cit.*

siasmo, perché demotivata. Per le Forze Armate i danni sono elevati. Un personale bene addestrato costa, infatti, sforzi, denaro e tempi addestrativi considerevoli. Quando a abbandonare la carriera è personale altamente motivato, a esserne intaccato è anche il patrimonio morale delle Forze Armate. Secondo Downey, «la complessità della difesa moderna e le conoscenze che essa richiede, implicano che le Forze Armate non possono essere più dirette da personale mal pagato ed estraniato dalla società».<sup>1</sup>

Affrontare con sufficiente elasticità politico-culturale il problema della rivalutazione del ruolo dei militari, significa, però, dicono molti ufficiali delle nostre Forze Armate, operare una rigida selezione meritocratica. L'albero militare per mantenersi vivo e vitale deve essere costantemente potato senza troppe titubanze, dei rami secchi o malati.

Molti Paesi occidentali dispongono all'interno delle loro Forze Armate di meccanismi per il rinnovamento costante del personale. Che lo si chiami, come in Gran Bretagna, *redundancy* (esuberanza) o *up or out* (su o fuori), come negli Stati Uniti, il senso è lo stesso: l'organizzazione per la propria sopravvivenza deve mantenersi giovane ed efficiente. Si tratta di meccanismi non sempre perfetti, la cui applicazione, proprio perché lasciata all'uomo, suscita, a volte, qualche perplessità, ma che cionondimeno consentono all'albero militare di mantenersi giovane e vitale. Da noi, invece, si lamentano i nostri ufficiali più sensibili al problema, non solo non c'è selezione, ma si sopportano inadempienze, si trattengono arbitrariamente in servizio persone oltre i limiti d'età, eccetera, eccetera.

Aggiungono gli stessi ufficiali: quando le risorse sono limitate, distribuirle fra tutti, fra chi merita e chi demerita, è un pessimo impiego non solo del pubblico denaro, ma anche del potenziale umano dell'organizzazione. Ma, in realtà, lo sprejudicato ricorso a sistemi clientelistici e assistenziali proprio della nostra pubblica amministrazione ha finito col contagiare anche l'ambiente militare.

<sup>1</sup> J. Downey, *op. cit.*

## *Forze di leva o personale volontario?*

Di tanto in tanto, si prospetta nel nostro Paese l'ipotesi dell'adozione di un reclutamento su base volontaria in sostituzione dell'attuale sistema di leva. In altri Paesi, come in Gran Bretagna, Stati Uniti, Canada e Lussemburgo, tale soluzione è stata già da tempo attuata. I motivi della scelta sono stati principalmente tre: di ordine sociale, funzionale e politico-militare. *Socialmente*, sembra ormai impossibile nei Paesi democratici a alto tasso di sviluppo imporre al cittadino l'obbligo di un servizio ininterrotto per alcuni mesi o anni in favore dello Stato. Ovunque, il rapporto diritti / doveri, è entrato in crisi. Il servizio militare, in particolare, risente sia della attenuazione dei valori nazionali, sia della relativa evanescenza della funzione delle Forze Armate. La tesi che uno strumento militare debba accrescere costantemente la propria forza pur nella eventualità di non doverla mai impiegare è compresa e digerita da pochi al di fuori del mondo degli addetti ai lavori.

È inevitabile, perciò, che il cittadino non ravvisi alcuna compatibilità fra i propri interessi personali, la sua famiglia, il suo lavoro, i suoi impegni sociali e le prestazioni che gli vengono richieste. A confondere ulteriormente le acque interviene poi la cultura anti-militarista in forte espansione che non trova un'adeguata controparte in chi si occupa di problemi militari. È, quindi, inevitabile che si prenda da molte parti per l'esonero dall'obbligo del servizio, o per ridurlo o renderlo meno impegnativo.

Sotto l'aspetto *funzionale*, invece, depone a sfavore del sistema di leva la convinzione che sia poco proficuo impiegare strumenti operativi sempre più complessi e materiali costosi e di alto contenuto tecnologico affidandoli alle mani inesperte di un personale in continuo e frequente avvicendamento. Infatti, secondo gli esperti, l'impiego di materiali, sfruttati ai limiti bassi delle loro capacità potenziali, ha anche un effetto nocivo sulla preparazione dei Quadri, che, coinvolti nel far superare le elementari e le medie tecnologico-tattiche a successivi scaglioni di reclute, sono costretti essi

stessi a rinunciare all'università del combattimento. Quale industria accetterebbe di rinnovare annualmente il proprio personale, utilizzando la sua permanenza per compiti addestrativi anziché produttivi? Forze volontarie, invece, dovrebbero consentire una più equilibrata ripartizione fra carico addestrativo e vantaggio operativo, una migliore qualificazione dei Quadri, oltre che un efficiente mantenimento e un impiego più razionale dei materiali più costosi e più complessi. Basterebbe pensare al «tormento» subito da un carro armato, del valore largamente superiore al miliardo, costretto non solo a frequenti cambi di mano, ma anche a essere impiegato per l'addestramento alla guida oltre che per ragioni operative.<sup>1</sup> Chi in Italia penserebbe di affidare una Ferrari, acquistata con i risparmi di tutti, a chi deve far scuola guida per ottenere la patente? Eppure, nelle Forze Armate, si è costretti a volte a fare di peggio. Per quanto riguarda, poi, il livello di preparazione delle Forze Armate costituite da personale di leva rispetto a quelle su base volontaria, il rapporto è più o meno lo stesso che intercorrerebbe fra una squadra di dilettanti e la Nazionale che ha vinto i recenti campionati del mondo. Pallone, maglie, scarpe, campo di gioco sarebbero gli stessi, ma il risultato sarebbe dettato dal diverso livello di professionalità delle due formazioni. Sotto l'aspetto del costo-efficacia non vi è dunque alcun dubbio che Forze Armate, su base completamente volontaria, sarebbero più valide che non le forze di leva. Perciò, se si superassero i timori di una parte (sempre più esigua) del nostro mondo politico, che un corpo di «pretoriani» potrebbe minacciare lo Stato democratico, la soluzione dovrebbe essere scontata.<sup>2</sup> Del resto, l'accusa di «pretorianismo» rivolta ai militari di professione non è seriamente sostenibile, almeno per quanto riguarda il mondo occidentale. Chi ha studiato il problema ha concluso che tale scelta è del tutto compatibile con i sistemi democratici: «professionismo e

<sup>1</sup> In Israele, dove il servizio di leva dura tre anni, il capocarro sarà un «ufficiale» per massimizzare l'efficacia di impiego del carro.

<sup>2</sup> Vedi, per esempio, Giangiulio Ambrosini, «I corpi separati», in AA.VV., *Italia contemporanea*, Einaudi, Torino 1976.

pretorianesimo non sono sinonimi. Un vero professionista rappresenta di rado una minaccia per la società civile».<sup>1</sup>

D'altra parte, nessuno, anche da noi, sembra credere che gli oltre 230.000 professionisti nei carabinieri, nella polizia, nella finanza, rappresentino una minaccia per lo Stato democratico. Se mai, può valere chiedersi che cosa, invece, accadrebbe se questi corpi fossero costituiti da forze prevalentemente di leva! Quindi perché mai 200.000 militari professionisti dovrebbero, invece, costituire un dramma per la nostra democrazia? Se si guarda poi all'esperienza di altri Paesi è possibile constatare che le Forze Armate occidentali su base volontaria non hanno mai minacciato l'integrità dello Stato. Un rischio vi potrebbe essere solo se venisse favorita la «sindacalizzazione» delle Forze Armate, cui si accompagnasse lo sgretolamento della coesione, della disciplina, dello spirito di corpo, dell'unitarietà del tessuto militare. Sostiene Carlo Jean che «il pericolo che comporta un sindacato dei militari per la società civile è molto maggiore delle sue implicazioni negative sull'efficienza dell'apparato militare».<sup>2</sup> È chiaro, infatti, che militari «volontari», professionalmente e moralmente demotivati, oltre che fortemente sindacalizzati, sarebbero più facilmente strumentalizzabili da questa o quella parte politica. Quale garanzia offrirebbe un apparato militare che dovesse accogliere sulla linea sindacale istanze antitetiche alle decisioni assunte sulla linea di comando? In questo caso sì che si potrebbe parlare di «pretorianesimo»! Con la Legge dei Principi, del 1978, si è affrontato bene il problema della rappresentanza militare, attraverso la creazione di Consigli ai vari livelli, indipendenti dalla linea di comando, ma in costante contatto con essa. La legge ha il merito di liberare i comandanti dalle istanze di carattere socio-economico più pressanti, consentendo loro, solo che lo vogliano, di dedicare più tempo agli aspetti più strettamente professionali della loro funzione. I rischi non

<sup>1</sup> Alan Ned Sabrosky, *Choices in Defence Manpower Policy. A Critical Reappraisal*, Philadelphia Foreign Policy Research Institute, 1978.

<sup>2</sup> Carlo Jean, *Tentazioni restauratrici e tentazioni sindacali nella professione militare*, Il Mulino, Bologna 1981.

mancono. Quello più grave potrebbe essere rappresentato da un'eventuale ingerenza delle rappresentanze in settori squisitamente militari, o da un loro tentativo di «partiticizzare» le proprie funzioni. La tentazione può esserci, ma sarebbe disastrosa.

La scelta «volontaria» presenta, però, un altro rischio grave, per la credibilità operativa delle FF.AA. Se si passasse infatti al servizio «volontario» senza provvedere in tempo a creare un sistema efficace e indolore di ricambio degli effettivi ci si ritroverebbe, dopo un certo tempo, ad avere dei soldati troppo vecchi per fare i soldati, tutti desiderosi di far carriera, di un lavoro tranquillo e in grado di bloccare con la loro presenza le nuove, indispensabili immissioni. Anziché avere una «gerontocrazia» militare, il Paese si troverebbe ad avere una «gerontocategoria», destinata a invecchiare ulteriormente con il tempo.

Sotto il profilo *politico-militare*, è facile rilevare che delle Forze Armate formate da «volontari» potrebbero liberare i Governi dalle ambascie che procurano loro le reazioni dell'ambiente politico e sociale a ogni impiego fuori dei confini nazionali del personale di leva. In sostanza, le forze di leva, nei Paesi occidentali, sembrano utilizzabili solo per impieghi strettamente collegati alla difesa del Paese. Per tutto il resto, occorrerebbero forze volontarie. Esse, non ponendo vincoli alla propria utilizzazione, accrescerebbero obiettivamente l'autonomia decisionale del Governo per quanto riguarda gli impegni da assumere nel quadro della politica internazionale del Paese. Del resto diventa sempre più difficile se non addirittura sconsigliabile, per un Paese come il nostro sottrarsi a tali impegni, come dimostra la partecipazione a operazioni di pace come l'impiego di un nostro reparto elicotteri nell'Unifil in Libano, l'impegno nel Sinai, e quello più recente ancora nel Libano. In tutti e tre i casi si sono dovuti utilizzare reparti composti di soli professionisti o prevalentemente di professionisti. Il personale di leva era rappresentato da militari che si erano offerti volontariamente, con la sola eccezione degli effettivi di leva appartenenti alle unità speciali. Nei casi, invece, in cui fosse necessario

l'impiego di reparti per operazioni militari come, ad esempio, quello a garanzia della neutralità di Malta, la forza di intervento dovrebbe essere possibilmente tutta costituita da professionisti. Di tali forze ne abbiamo già, ed eccellenti, ma non sufficienti per far fronte a tutti i casi di possibile impegno. In conclusione, nessun reparto costituito da soldati di leva potrebbe avere la stessa prontezza ed efficacia dimostrata dai «professionisti» di pronto intervento francesi e inglesi in varie occasioni. Nella guerra delle Falkland, solo forze «volontarie» avrebbero potuto agire con tanta efficienza, prontezza operativa e consenso politico, in condizioni operative e ambientali difficilissime.

Se si volesse dunque propendere per una maggiore utilizzazione di forze professionistiche, occorrerebbe prima valutarne le controindicazioni e le difficoltà di realizzazione. Si tratterebbe, infatti, di stabilire oltre ogni ragionevole dubbio se le Forze Armate riuscirebbero a reclutare personale adeguato per qualità e quantità alle proprie esigenze. La competizione con gli altri Corpi che già reclutano personale di carriera sarebbe assai severa, in quanto questi ultimi sono già in grado di offrire più incentivi morali, finanziari e sociali. Le Forze Armate finirebbero con attrarre meno giovani dei Corpi di Polizia che, oltre che godere di un miglior trattamento economico, operano quotidianamente all'interno della società e per la società, riscuotendone l'immediato e continuo apprezzamento. Il loro isolamento, già insito nel tipo di attività che svolgono, potrebbe aumentare, in quanto esse non usufruirebbero del positivo ricambio che la continua immisione dei giovani di cultura, provenienza e estrazione sociale diversa, indubbiamente provoca. Si potrebbe forse giungere a una rischiosa «ghettizzazione» delle Forze Armate.

Meno valide sembrano, invece, le obiezioni di carattere operativo di chi sostiene come la leva sia indispensabile per disporre di un serbatoio di «riservisti» più ampio possibile. Una tale riserva, tanto ampia quanto poco addestrata, sarebbe difficilmente equipaggiabile con materiale decente. Se si pensa, inoltre, che non meno di dieci settimane sarebbero necessarie per ridare ai riservisti meno anziani un minimo di

capacità operativa, si può comprendere quanto essi servirebbero a ben poco in un'epoca in cui i conflitti generali o limitati vanno affrontati con le forze di cui già si dispone o che sono rapidamente impiegabili. Non basta lasciare i riservisti a casa a invecchiare. Occorre aggiornare l'addestramento per continuità, come fanno gli altri Paesi. Gli israeliani, pur contando su personale di riserva che ha lasciato il servizio dopo tre anni di forte addestramento, richiamano ogni anno i propri riservisti per un periodo di addestramento di trenta giorni. Assai più validi, invece, sarebbero i riservisti che hanno lasciato il servizio dopo almeno tre anni di addestramento come professionisti. Pochi, ma buoni.

### *Una soluzione di compromesso*

Come sempre succede quando due soluzioni hanno un pari numero di pregi e di difetti, la soluzione migliore sta, forse, nel mezzo. Tale terza soluzione, che è poi quella adottata da Paesi come Francia, Germania, Belgio, Danimarca, Olanda, prevede una forma mista di reclutamento: il «volontariato» per i Quadri e gli incarichi di maggiore complessità, le «forze di leva» negli altri casi. Una scelta più economica è quella adottata dal Patto di Varsavia, all'interno del quale i singoli Paesi membri prevedono un servizio di leva di grande impegno e della durata media di oltre due anni. Ma è dubbio che questa soluzione sarebbe molto popolare ed applicabile presso di noi.

Come soluzione di compromesso, il 50% di professionisti e il 50% di leva dovrebbe andar più che bene. Si potrebbero, così, costituire alcune unità speciali, formate da soli professionisti, aumentando, contemporaneamente, il numero di professionisti nelle altre unità. Alle prime oltre che ai normali compiti di difesa del territorio nazionale, propri delle «unità miste», potrebbero essere assegnate le operazioni oltre i confini. L'integrazione fra forze di leva e volontari all'interno delle unità miste dovrebbe essere più stretta possibile in modo da evitare paratie stagne fra le due categorie.

Da scartare del tutto sembra la soluzione proposta da alcuni di concentrare i «professionisti» nella componente operativa, lasciando al personale di leva i compiti di sostegno e i servizi, in quanto palesemente disastrosa disciplinarmente, moralmente, socialmente e professionalmente. Invece, come già avviene a bordo delle nostre navi, dove personale di leva opera a fianco di quello «volontario», così anche nei *teams* dell'Esercito entrambe le categorie dovrebbero essere parte della forza combattente. A esempio, dei quattro componenti dell'equipaggio del carro, solo tre, il capocarro, il pilota e il cannoniere dovrebbero essere «volontari», mentre il radiofonista potrebbe essere di leva. La presenza di tre professionisti assicurerebbe un impiego e manutenzione efficaci di un mezzo costoso e complesso.

Naturalmente ciò ridurrebbe il personale da reclutare annualmente, con il rischio di creare nella società una più profonda frattura fra i «prescelti» e gli «esentati». Il problema potrebbe essere risolto con un servizio nazionale che impegni anche quelli non chiamati a prestare servizio militare, tranne beninteso le eccezioni previste per legge, a favore della collettività.

### *Servizio nazionale e servizio selettivo*

Il servizio nazionale dovrebbe prevedere, al suo interno, un «servizio selettivo», volto a soddisfare solo le esigenze di reclutamento delle Forze Armate. Il servizio militare rappresenterebbe perciò solo la principale fra le varie possibilità di impiego dei contingenti annui. Quelli non prescelti per il servizio militare verrebbero destinati a servizi di pubblica utilità che spesso lamentano l'indisponibilità di mano d'opera soprattutto in casi di emergenza, come quello della protezione civile. Perché questo sistema funzioni occorrerebbe però che alle Forze Armate fosse riconosciuto un diritto prioritario di selezione per la maggiore rilevanza del loro compito. Sarebbe rischioso, infatti, impegnare le Forze Armate in una competizione con le altre amministrazioni dello

Stato nella scelta del personale; a esserne penalizzato sarebbe soprattutto l'Esercito, già ora fanalino di coda fra tutti i corpi armati dello Stato nel reclutamento del personale di leva. Infatti, già ora carabinieri, polizia, guardia di finanza, agenti di custodia e vigili del fuoco hanno la precedenza sull'Esercito nell'assegnazione del personale di leva per le proprie forze ausiliarie.

La Marina, che ha una leva di mare indipendente, recluta il proprio personale con precedenza rispetto alle altre forze nelle località marine. Quanto rimane è per l'Esercito cui attinge l'Aeronautica «a scelta o a domanda». In conclusione, se ai coscritti destinati prioritariamente agli altri corpi armati si sommano gli obiettori di coscienza e i terremotati, già ora prima che l'Esercito prelevi il suo contingente, oltre 100.000 giovani sono dispersi per altri lidi. Se poi si tiene conto di altre selezioni nell'ambito dell'Esercito stesso, come quella della leva di montagna per le truppe alpine, quella dei paracadutisti, ecc. ecc., risulta che alle truppe di pianura, meccanizzate e corazzate, che dovrebbero più delle altre sostenere il peso di una lotta a difesa dei nostri confini, non arriva certo il meglio.

È ovvio, inoltre, che non dovrebbe essere concesso ai giovani di optare per il servizio civile anziché per quello militare, al di fuori dei casi di inoppugnabile validità dell'obiezione di coscienza. In tal caso, infatti, a causa dello scarso entusiasmo dei giovani per il servizio militare e del fatto che esso è obiettivamente più impegnativo, scomodo e vincolante, la soluzione «civile» sarebbe, per la massa, quella favorita. Per rendersene conto è sufficiente osservare le difficoltà nel reclutamento degli ufficiali di carriera per l'Esercito. Se non si riconoscesse loro un diritto di priorità nella selezione del personale di leva, le Forze Armate e l'Esercito, in particolare, sarebbero costretti ad assorbire parte del personale in eccesso dalla massa di quelli che hanno optato per il servizio civile. È facile immaginare quali pressioni verrebbero esercitate per esentare i soliti raccomandati di ferro dall'obbligo militare. Ha scritto Charles Moskos, a proposito del reclutamento statunitense: «che tipo di società è questa che con-

sente a membri privilegiati di sottrarsi all'obbligo della sua difesa?». La nostra società tollera l'esistenza di un largo strato di imboscati, che o riescono a sottrarsi all'obbligo del servizio militare, o a viverlo nel modo meno impegnativo. In tempo di pace, ciò comporta solo minore disagio e maggiori privilegi ma, in caso di operazioni di combattimento, la differenza sarebbe assai maggiore, in quanto si tratterebbe di rischiare la vita, ovvero di rimanere nelle retrovie, se non addirittura a casa. Occorrerebbe, perciò, che lo Stato riuscisse a far sì che a prestare servizio nelle Forze Armate, fossero tutti i giovani ritenuti idonei, senza distinzioni di classe e a prescindere dalla loro condizione sociale o sostegno politico. Ciò non solo concorrerebbe alla efficienza delle Forze Armate, ma sarebbe anche e soprattutto un atto di giustizia e una dimostrazione di maturità civile. Ma, se si vuole che a prestare il servizio militare siano i giovani migliori, occorre che sia loro offerto qualcosa in cambio. Non c'è dubbio, infatti, che gente in grado di offrire un alto rendimento in condizioni di disagio ed anche di rischio durante la vita militare, ha certamente qualcosa in più da offrire alla società di chi invece si è rifiutato di impegnarsi. Se la partecipazione all'obbligo costituzionale in modo impegnato e responsabile è dimostrazione di coscienza democratica, uno Stato democratico dovrebbe premiare chi tale obbligo soddisfa rispetto a chi se ne sottrae. Ai giovani che servono con impegno nelle Forze Armate si potrebbe, a esempio, riconoscere un trattamento privilegiato per l'ammissione in carriera nelle amministrazioni dello Stato, a cominciare da quella della difesa. Che questa sia la strada da seguire è dimostrato dalla ferma «speciale» dei ferrovieri per l'Esercito: ogni anno, le domande superano di cinque volte i posti, ma i militari sanno che dopo il servizio di leva, se lo vorranno, potranno essere ammessi nelle Ferrovie dello Stato. Le Forze Armate si stanno adoperando per far riconoscere in ambito civile le specializzazioni conseguite durante la vita militare. Il problema non è sempre di facile soluzione perché alcune specializzazioni non sono «spendibili» nella vita civile: l'assaltatore, il cannoniere, eccetera, eccetera.

Un sempre migliore rapporto fra Forze Armate e mondo del lavoro consentirebbe a molti giovani di vedere nel servizio di leva un'esperienza diversa, ma ugualmente valida e comunque non un'interruzione traumatica del loro iter professionale.

### *Servizio nazionale e servizio civile*

Il servizio nazionale dovrebbe prevedere l'assegnazione del surplus di giovani non impegnati nelle Forze Armate a organizzazioni civili gestite e organizzate su linee ben chiare e funzionali. Una tale massa di giovani non potrebbe realisticamente essere abbandonata a se stessa o inquadrata in un organismo privo di un'intelaiatura organizzativa e di impiego adeguata. Sarebbe, a esempio, abbastanza singolare che i «militari» fossero sottoposti alla disciplina militare mentre i «civili» fossero inquadrati in organismi assimilabili a «comuni» gestite con criteri spontaneistici. Ancor meno plausibile sarebbe l'invio dei giovani del servizio civile in Paesi in via di sviluppo, dove la mano d'opera certo non scarseggia e ai quali non serve affatto l'aiuto fornito da giovani inesperti. Per sopperire alle carenze organizzative del nuovo servizio civile, si potrebbe attingere almeno in un primo tempo ai Quadri delle Forze Armate che non vi trovano più soddisfacente impiego pur avendo una qualificazione professionale di tutto rispetto. Questo sistema ha dato ottimi risultati nei casi di richiamo in servizio di personale militare già in pensione in occasione dei terremoti. Si tratterebbe solo di istituzionalizzarlo. Tali organismi di «servizio civile» dovrebbero essere strettamente collegati alle amministrazioni locali, anche allo scopo di evitare la nascita di baracconi verticistici, destinati a produrre problemi di carriera, di gradi, eccetera, eccetera.

Inquadrati in organismi completamente civili, questi Quadri sarebbero, inoltre, i canali ideali per facilitare la cooperazione, in occasione delle calamità naturali, con i reparti militari di cui conoscono bene le procedure e i moduli orga-

nizzativi. Sarebbe, questo, un passo importante per risolvere i problemi della difesa civile, afflitta più da una carenza di Quadri qualificati che da una inadeguatezza di finanziamenti e di infrastrutture. In altri Paesi, personale militare in congedo è già impegnato con frequenza e proficuamente dalle amministrazioni locali per scopi di protezione civile. Per la difesa «regionale» del territorio, vi sarebbe poi un altro vantaggio. Ai giovani in servizio civile potrebbe esser impartita una elementare istruzione militare. Una massa di personale con un addestramento solo di base non consentirebbe certamente di assimilare la nostra Difesa a quella «totale» di tipo jugoslavo, ma assicurerebbe quanto meno un minimo di capacità di difesa dei punti sensibili, quali installazioni, strutture, eccetera, eccetera.

Ciò esonererebbe l'Esercito da questi compiti per i quali, del resto, del personale più addestrato sarebbe sottoimpiegato. Un minimo di addestramento, l'inquadramento da parte di personale già appartenente alle Forze Armate, l'assimilazione di procedure e moduli organizzativi tipici del mondo militare, renderebbero queste unità estremamente utili in qualsiasi emergenza. Un «servizio civile» impegnato non dovrebbe poi durare più di quello militare, purché un impegno reale sia garantito.

### *Razionalizzazione delle strutture per un migliore impiego del personale*

L'amministrazione militare, nella sua progressiva burocratizzazione, ha ubbidito fedelmente alla legge di Parkinson, creando più posti direttivi e quindi più posti esecutivi: se ogni dirigente deve averne altri due alle sue dipendenze, il numero degli esecutivi che li devono servire cresce rapidamente. Autisti, dattilografi, piantoni, archivisti, eccetera, eccetera, proliferano felicemente.

La testa cresce. Quanto è più grossa la testa, si pensa, tanto più importante è l'organizzazione. Ma, a questo punto, Parkinson non sarebbe più d'accordo: la formula va applicata

«alla rovescia». Quanto è maggiore «il numero delle porte da passare, il numero delle centraliniste, il numero delle segretarie e lo spessore, in centimetri, dei tappeti»<sup>1</sup> tanto minore è l'importanza delle istituzioni. Nella ristrutturazione delle FF.AA., che è cominciata nel 1975 e è ancora in corso, questo è il settore dove sono stati apportati i tagli minori.

Gli organi burocratici delle Forze Armate che, per vivere e prosperare, producono un'infinità di norme, prescrizioni, tutte prioritarie, tutte vincolative e spesso fra loro in contraddizione, possono ampliarsi proprio grazie alla disponibilità di personale di leva. Esso consente all'organizzazione di operare «in economia», senza costi apparenti, offrendo infinite occasioni di imboscamento ai giovani coscritti. Se l'organizzazione dovesse contare su personale militare o civile di carriera, i tentativi di dilatarla burocraticamente sarebbero vanificati sul nascere, con grande soddisfazione dei reparti operativi che diventerebbero anch'essi più snelli. Infatti, anche nella formazione dei reparti operativi, la disponibilità di personale di leva ha favorito la nascita di organismi elefantiaci. Due sarebbero i vantaggi: un miglior impiego del personale e una riduzione del pericolo che «gli effetti perniciosi di queste creature burocratiche si ripercuotano sui Corpi».<sup>2</sup> Occorrerebbe però neutralizzare ugualmente le vecchie incrostazioni burocratiche ed evitare che se ne formino di nuove. Il fenomeno è peraltro universale. Moskos, lamenta, a proposito degli Stati Uniti, «la tendenza a trattenere ogni uomo, ogni arma, senza realmente chiedersi se i numeri corrispondono alle esigenze». La lotta si svolge fra le Forze Armate, all'interno delle Forze Armate, all'interno di ogni organo burocratico-amministrativo, per quanto piccolo e irrilevante. Gli effetti del fenomeno sul personale di leva sono evidenti: basterebbe contare i giovani soldati che vagano senza meta per le città, sprofondando in una noia sempre più alienante, per rendersene conto. Si è già detto che

<sup>1</sup> Northcote Parkinson, *Parkinson's Law or the Pursuit of Progress* (trad. it. *La legge di Parkinson*, Bompiani, Milano 1966).

<sup>2</sup> Paul Dalou, «La crise de croissance de l'armée», in «Le Monde», febbraio 1982.

la deburocratizzazione avrebbe un effetto positivo anche sul personale di carriera che troverebbe anch'esso difficoltà a imboscarsi. Ma anche nell'ambito civile delle FF.AA., la difesa a oltranza del posto ha bloccato e insabbiato riforme indispensabili per la loro razionalizzazione.

A complicare ulteriormente le cose e a opporsi a qualsiasi tentativo di razionalizzazione subentrano, poi, gli interessi locali. A giudicare da alcune polemiche parlamentari e di stampa, si direbbe, a esempio, che le amministrazioni locali si vogliano liberare della presenza di enti e di reparti militari. Ma ciò è vero solo in parte. In realtà, mentre, da un lato, le amministrazioni locali vorrebbero risparmiarsi i disagi provocati dalle esercitazioni e recuperare le aree demaniali in uso militare, dall'altro, non sarebbero neppure favorevoli a lasciar partire enti e reparti, sia per motivi di prestigio, sia per i vantaggi economici che la loro presenza assicura. Il risultato è che ogni volta che se ne ventila lo scioglimento o il trasferimento, le proteste politiche non mancano e spesso il provvedimento viene bloccato.

### *Proporzione fra personale di carriera o volontario e personale di leva*

Si è già accennato alla necessità che il personale «volontario» sia più numeroso che non ora. Per stabilire quale dovrebbe essere la proporzione corretta può essere utile guardare quello che hanno fatto gli altri Paesi della NATO.<sup>1</sup> A differenza di Gran Bretagna, Canada, Lussemburgo e Stati Uniti, che hanno optato per un servizio tutto «volontario», gli altri Paesi hanno conservato il servizio di leva.

Interessanti sono i casi della Francia e della Germania. Per quanto riguarda l'Aeronautica francese e tedesca, le cui dimensioni operative sono più prossime al caso italiano, dispongono rispettivamente del 65% e del 57% di professio-

<sup>1</sup> I dati «stranieri» sono desunti dal «Military Balance 1981-1982», quelli nazionali dall'«Annuario ISTRID, 1981-1982», riferito al 1978.

# Reclutamento del personale militare dell'Esercito<sup>1</sup> nei Paesi della NATO e del Patto di Varsavia

(Dati desunti da *The Military Balance 1982-1983*,  
edito dall'International Institute of Strategic Studies di Londra)

Nazione	Personale volontario	Personale di leva	Durata (mesi)
	Percentuale		
URSS	24%	76%	24
Bulgaria	34%	66%	24
Cecoslovacchia	30%	70%	24
Germania Est	41%	59%	18
Ungheria	42%	58%	18
Polonia	50%	50%	24
Romania	32%	68%	16
Usa, Gran Bretagna, Canada, Lussemburgo	100%	—	—
Belgio	67%	33%	8-10
Danimarca	70%	30%	9
Francia <sup>2</sup>	37%	63%	12
Germania Ovest	47%	53%	15 (forse 18 in futuro)
Grecia	24%	76%	22
Italia	13%	87%	12
Norvegia	18%	72%	12
Olanda	36%	64%	14-16
Portogallo	76%	24%	16
Spagna	26%	74%	15
Turchia	11%	89%	20

<sup>1</sup> La percentuale del personale di leva nelle altre Forze Armate è, normalmente inferiore, mentre la durata dell'obbligo di servizio è superiore.

<sup>2</sup> Non nella NATO, ma nell'Alleanza Atlantica.

nisti; la nostra Aeronautica ha oltre il 60%. Per la Marina, la Francia è in testa, con il 75% di professionisti, mentre Germania e Italia seguono rispettivamente con il 60% e il 49%. Un confronto fra la fisionomia politico-militare degli altri due Paesi e la proporzione di professionisti nelle due Forze Armate, potrebbe far ritenere che per la Francia, Paese non di frontiera e con molti impegni oltremare, sia più importante la Marina, mentre per la Germania, che ha impegni opposti, l'Aeronautica sembra privilegiata, così come per l'Italia. Ciò sembra corretto perché il ruolo strategico dell'Italia è una via di mezzo rispetto agli altri due Paesi. La percentuale di professionisti nelle nostre due Forze Armate è però più bassa che non presso le Forze Armate francesi e tedesche. Dovrebbe essere corretta, anche se non è ancora critica. La situazione del nostro Esercito è invece allarmante, non solo se la si confronta con i due grandi Paesi europei, ma anche se la si esamina nel contesto generale della NATO. L'Esercito italiano occupa il penultimo posto in graduatoria con il 13% di professionisti, davanti alla sola Turchia con l'11%, i cui soldati di leva, però, compiono un servizio di venti mesi molto impegnativo. La Grecia ha un servizio militare di ventidue mesi, cioè una durata intermedia fra quella del nostro servizio di leva e quella minima delle forze volontarie (in media trentasei mesi).

Per raggiungere una percentuale di volontari media, sul 40%, il nostro Esercito dovrebbe assumere oltre 80.000 giovani, traguardo ben lontano dal livello autorizzato finora di 33.000 che, peraltro non è stato neanche lontanamente raggiunto. I volontari ora in servizio sono circa 2000, pari all'8% del totale reclutabile e meno del 2% di quello necessario. Una situazione tanto più grave a fronte di una ferma di leva di dodici mesi, interrotta da frequenti permessi e licenze. Come attrarre una massa maggiore di volontari nell'Esercito? I modi sono molti. Qualcosa si sta già facendo ma non è uno sforzo che l'Esercito possa condurre a termine con successo da solo. A giudicare da un opuscolo divulgativo lo Stato Maggiore dell'Esercito sembra però aver rinunciato a affrontare il problema là dove afferma che «la soluzione più accet-

tabile rimane quella di un Esercito fondamentalmente di leva, integrato per quanto necessario da un'aliquota di volontari cui affidare gli incarichi più delicati o a più alta specializzazione». <sup>1</sup> Perché questa soluzione sarebbe «più accettabile» per chi? Non certo per l'efficienza dell'Esercito. E che cosa si intende per «necessario»? In mancanza di risposte, l'impressione che se ne ricava è questa: dato che il problema è difficile da risolvere, si è rinunciato a risolverlo, fingendo non esista. Naturalmente, le percentuali da sole non bastano a dare un'idea della rispondenza di un'organizzazione militare ai suoi fini operativi. Occorrerebbe verificare la percentuale di personale volontario assegnata a incarichi legati in qualche modo con l'operatività e non genericamente con la sola amministrazione di pace. Un'altra verifica dovrebbe essere fatta sulla consistenza di volontari per età e grado.

Si constatarebbe sicuramente che la pur bassa percentuale di personale di carriera ha un'età media più elevata di quella media di altri Paesi occidentali, e assolve da tempo incarichi burocratici. Ciò significa ancor meno Quadri per l'impiego operativo dove occorre essere, oltre che giovani, anche in ottime condizioni fisiche. In tali condizioni, ridurre la leva prima di aver risolto il problema del volontariato equivarrebbe a condannare allo sfascio le Forze Armate, mentre se si riuscisse, invece, a contare su un numero e su una qualità adeguati di volontari, soprattutto nell'Esercito, si potrebbe anche contemplare la possibilità di una qualche riduzione dell'impegno di leva.

In sostanza, dicono i nostri ufficiali, quello che occorre subito è un programma che operi in tre direzioni: razionalizzazione in senso operativo delle tre Forze Armate allo scopo di eliminare le scorie burocratiche; sostanziale incremento dei «volontari», inclusi i Quadri di carriera; infine, migliore impiego del personale compreso quello di leva.

<sup>1</sup> *Conoscere l'Esercito*, a cura dello Stato Maggiore dell'Esercito.

## *Impiego di personale civile e femminile nelle Forze Armate*

In altri Paesi, per non distogliere personale militare dagli incarichi più strettamente militari, si è fatto ricorso a personale femminile e si è fatto più assegnamento sul personale civile. I due accorgimenti hanno dato qualche buon risultato, ma creato anche seri problemi. L'assunzione di civili ha comportato dappertutto un maggior costo del lavoro e una minor flessibilità d'impiego. La loro sindacalizzazione, inevitabile, pone inoltre serie remore alla loro sicura disponibilità, in ogni circostanza. E le Forze Armate non possono operare solo in caserma entro gli orari prestabiliti e solo nei giorni feriali. Alcune giuste rivendicazioni salariali, quali il compenso per gli straordinari, finiscono col creare inaccettabili disparità di trattamento con i militari che tali compensi difficilmente possono richiedere.

Raramente il personale civile è disposto a seguire quello militare in esercitazione, specie in condizioni climatiche avverse e per periodi prolungati, così come è aleatoria la sua disponibilità in casi di emergenza. Insomma: l'impiego dei civili è senza dubbio assai utile purché rimanga limitato a quegli incarichi che non sono strettamente connessi con l'operatività militare: guardie giurate nei depositi, servizi di caserma, autisti, mansioni d'ufficio, eccetera. I problemi suscitati dall'impiego di personale femminile sono diversi e soprattutto legati alla natura stessa psicofisica della donna. Moduli di impiego adatti per l'uomo non lo sono per le donne. Non tutte le esperienze fatte da altri Paesi sono poi completamente ripetibili da noi. Le donne «militari» sono certamente preziose nell'organizzazione burocratico-amministrativa in cui la loro maggiore efficienza rispetto all'uomo è accertata. Negli Stati Uniti, con l'immissione delle donne, si è guadagnato in efficienza amministrativa e si è perso in capacità operativa. La disciplina militare cui le donne militari sono sottoposte al pari degli uomini assicura, peraltro, quell'impegno che i civili difficilmente possono garantire.

Non di rado, in passato, nel lodevole tentativo di de-

burocratizzare il personale militare e destinarlo a compiti operativi, si è finito, però, col procedere all'assunzione di personale civile in soprannumero, che poi non ha avuto e non ha tuttora utile impiego.

Nel 1981, a esempio, il Ministero della Difesa ha assunto numeroso personale civile allo scopo di potenziare il servizio di revisione e di riparazione dei mezzi e delle armi. Ma il provvedimento, socialmente utile sotto il profilo occupazionale, si è rivelato poco opportuno sotto il profilo costo-efficacia perché ha reso più pletorica un'organizzazione che, secondo una concezione moderna, sarebbe più conveniente ridurre.<sup>1</sup>

Molto più utile si è rivelata l'utilizzazione per incarichi burocratici di personale militare che, per ragioni di età, non è più impiegabile in compiti operativi. Dicono al nostro Stato Maggiore: prima di assumere personale all'esterno dell'ambiente militare occorrerebbe stabilire realisticamente come e dove utilizzarlo.

### *Il reclutamento*

Il reclutamento – sostengono i nostri ufficiali – è prima di tutto un problema qualitativo. Il numero da solo non risolve le esigenze, ma le può addirittura complicare. Occorre perciò arruolare personale valido sotto tutti gli aspetti, attraverso una campagna di reclutamento intelligente, indirizzata ai migliori e ai più ambiziosi. De Gaulle diceva che «in una generazione che crede di non dover più combattere, tra i migliori ben pochi si dedicano alla carriera delle armi, tanto più che un'epoca di pace offre ai soldati una condizione morale e materiale insoddisfacente giudicandoli poco utili. Le forti volontà, gli spiriti arditi, i caratteri temprati scelgono allora naturalmente altre vie che portano al potere e alla considerazione».<sup>2</sup>

<sup>1</sup> «Annuario ISTRID, 1981-1982».

<sup>2</sup> C. de Gaulle, *op. cit.*

I giovani migliori tendono oggi a considerare la carriera militare come una carriera ben scarsamente appetibile e ciò è assai più grave che non in passato perché nelle Forze Armate la percentuale di esponenti di famiglie con una tradizione militare è paurosamente declinata. Nell'immediato dopoguerra, il reclutamento era stato relativamente più facile anche se la situazione non era già più confortante. Molti, allora, avevano aderito alla carriera militare senza chiedersi che cosa potesse loro offrire. La ricostruzione nel Paese, e soprattutto quella delle Forze Armate, appariva agli occhi di molti come una forma di riscatto morale. Poi, però, le considerazioni di carattere personale, come il vantaggio economico, le prospettive di carriera, eccetera, hanno preso il sopravvento su ogni altra. Il settore civile sembrava offrire di più e di meglio. Ad accentuare il disinteresse verso le Forze Armate aveva contribuito, infine, la campagna denigratoria esplosa nel Paese. Più delle altre Forze Armate, a farne le spese era stato l'Esercito, anche perché le sue attività sono obiettivamente più influenti sulla vita del Paese, e quindi più importanti sotto l'aspetto della politica interna e, infine, perché esso è costituito in larga parte da personale di leva. Scrive Planchais che «l'antimilitarismo tradizionale si esercita più comodamente sugli ufficiali e sottufficiali dell'esercito che non sul marinaio e sul pilota».

Le Forze Armate hanno tenuto, ma i danni al loro prestigio sono stati non indifferenti, il distacco con il Paese si è approfondito. Sembrava sempre più difficile, inoltre, in un mondo in cui si scambiava la temporanea distensione politica internazionale con la pace perpetua, chiedere ai giovani di «servire la Patria in armi». La gente si chiedeva che cosa fosse mai la Patria perché si dovesse servirla e, infine, perché proprio in armi. Le Forze Armate che, tutto sommato, sembravano offrire al Paese uno dei tanti servizi che lo Stato fornisce alla collettività, anche se il più difficile da comprendere, non potevano certo sperare di attrarre il meglio della gioventù.

## *Cosa rappresenta la carriera militare*

Cosa la carriera militare rappresenti oggi, è un interrogativo cui tutti cercano di dare risposta nel modo più attraente. Negli Stati Uniti dove la ricerca in questo campo trova terreno fertile nella disponibilità organizzativa e nell'apertura del mondo accademico per i problemi militari, si è svolto negli anni Settanta un dibattito, i cui più noti esponenti furono Moskos e Janowitz, dagli esiti interessanti. Moskos ha individuato tre peculiarità della carriera militare nel mondo moderno: il senso della missione (*sense of calling*), ossia la scelta di carattere ideale; quella «professionale», analoga per motivazioni a quella delle «professioni» del mondo civile e, infine, la scelta «occupazionale», legata a un semplice modello di rapporto di lavoro fra l'uomo e l'organizzazione.

Queste tre opzioni suscitano agli effetti del reclutamento ciascuna un interesse molto diverso. La prima, quella della vocazione «fortemente ideologizzata», sembra attrarre esigue minoranze soprattutto dove gli ideali nazionali sono poco sentiti e dopo un lungo periodo di pace. La scelta «professionale» è poco attraente perché è difficile «vendere» la carriera militare, in particolare in Italia, come una professione analoga a tante altre.

Inoltre, la carriera militare è verticizzata, l'autonomia dei singoli è condizionata dai vincoli dell'organizzazione, e, infine, solo per alcuni incarichi e per alcuni gradi è percepibile una qualche analogia con una «professione». C'è da aggiungere che se si dovesse chiedere all'organizzazione militare di distinguere fra «professionisti» e non, la risposta sarebbe inevitabilmente quella di tutte le organizzazioni burocratiche: la professionalità cresce con il grado, anche se l'assioma è tutto da dimostrare.

L'ultima opzione, quella «occupazionale», ha avuto più successo delle altre nei programmi di reclutamento. Innanzitutto perché è la più facile e la meno controversa. Le Forze Armate che, in passato, avevano rinunciato a far conoscere le loro funzioni reali e a un contatto diretto con i giovani se non all'interno delle caserme, riconoscono ora che il modello

«occupazionale» può essere reclamizzato in modo indiretto e può essere inoltre meglio recepito dai giovani in cerca di soluzioni per i loro problemi esistenziali. Uno stipendio subito, la possibilità di ottenere senza spesa una specializzazione, eccetera, eccetera, sono, pertanto, gli argomenti più reclamizzati nei bandi di reclutamento, messaggi, opuscoli, e in tutti gli strumenti della pubblicistica moderna impiegati diffusamente dalle Forze Armate.

Le Forze Armate sono entrate così in concorrenza non solo con i corpi armati (carabinieri, polizia, guardie di finanza) che sono in grado di offrire migliori condizioni socio-economiche, ma anche con il mondo del lavoro. Tale ingresso sul mercato del lavoro, con prospettive occupazionali analoghe a quelle offerte dal mondo industriale, ha finito col dare il colpo definitivo all'atipicità dei militari. Se prima i militari aspiravano ad essere diversi dagli altri, ora, dopo aver adottato l'opzione occupazionale, dimostrano di voler essere uguali. Non si è trattato già di una integrazione nel mondo civile, cosa che sarebbe oltre tutto auspicabile, ma solo di una forma di mimetizzazione. In termini quantitativi, il problema del reclutamento è stato forse risolto, ma a scapito dei valori tradizionali, come lo spirito di corpo, la dedizione, eccetera.

Sarebbe stato forse meglio, sostengono alcuni nostri ufficiali, dire chiaramente e con molta franchezza che cosa si voleva e quali sono i pregi e i limiti della carriera accettando il rischio del fallimento di una campagna di reclutamento meglio motivata, anche se meno spendibile sul piano pubblicitario. Non si è tenuto conto, in sostanza, che nel momento stesso in cui la si contrabbandava come una professione analoga a tante altre, la carriera militare perdeva, agli occhi di molti giovani, gran parte del suo fascino tradizionale, conservandone, però, gli inconvenienti: competitiva economicamente solo nei primi anni, gravosa e disagiata, sottoposta a una disciplina assai più rigida. L'immagine del «civile in uniforme» ha finito col piacere assai meno di quella del «militare» puro e semplice di tipo tradizionale. Solo chi aspira a una vita comoda, infatti, pretende che la carriera che si è scelto sia effettivamente comoda, priva di rischi e di

responsabilità, senza scosse e che lasci ampi spazi alla sfera del «privato». C'è chi si chiede se non sia questo il motivo per cui giovani dotati di eccellenti caratteristiche psicofisiche e intellettuali, magari anche laureati, preferiscono la carriera del sottufficiale, ritenendola meno impegnativa di quella dell'ufficiale. Resta il fatto che oggi le domande per i sottufficiali dell'Esercito sono sei-otto volte superiori ai posti mentre quelle per gli ufficiali raggiungono con difficoltà un rapporto di due a uno.

Se si guarda, poi, ai concorsi per le altre carriere statali, compresa quella «civile» della difesa, il confronto è addirittura catastrofico per le Forze Armate: migliaia di domande per ogni posto, contro le due delle FF.AA. Il capo di Stato Maggiore dell'Esercito, generale Umberto Cappuzzo, ha dichiarato, a proposito della «crisi di vocazioni», che per l'anno 1981-1982 le richieste di ammissione all'Accademia militare di Modena sono state assai inferiori a quelle di dieci anni fa. La selezione diventa così meno rigorosa, anche se gli esperti raccomandano che gli standards qualitativi non dovrebbero mai essere abbassati.

Un somaro, assunto senza difficoltà nel 1980, potrà diventare uno dei capi militari nel 2010. Più scadenti sono i reclutati, minori sono le speranze di rinnovamento. Incoraggiare i giovani a scegliere la carriera militare offrendo loro prospettive salariali iniziali competitive e una carriera sicura, equivale a creare delle aspettative. Ma se le aspettative vengono poi disattese, è probabile che la gente attenui il suo impegno e si rifugi nella routine. È proprio questo – dicono i nostri ufficiali a proposito della situazione delle Forze Armate – quello che succede in una organizzazione, che oltre tutto è estremamente condiscendente e liberale con chi vuol fare poco. Così nasce l'alienazione dei Quadri militari. Che senso ha – si chiedono gli ufficiali più liberali – aver instaurato dei meccanismi di rappresentanza all'interno delle Forze Armate, attraverso la Legge dei Principi, se poi i Quadri sono così demotivati da non farne un uso appropriato?

«Vi è una sostanziale differenza fra un sistema di reclutamento che attrae i giovani promettendo un lavoro di tipo

civile ed un addestramento che vuole trasformarli in militari». <sup>1</sup> Infatti è a esempio dimostrato che il rendimento di chi sceglie la vita militare perché la trova conveniente dal punto di vista economico e occupazionale e non perché lo attrae idealmente, è decisamente inferiore. La correlazione fra spirito di missione e rendimento è assai stretta. Scrive Moskos: «Chi ha una forte coscienza dei valori tradizionali militari, ha anche un forte interesse nella parte occupazionale del servizio, mentre chi difetta nel senso di missione ha anche poco interesse di ordine occupazionale». Il giudizio è forse un po' drastico perché spesso avviene il contrario: la conversione di chi è arrivato nelle FF.AA. moralmente impreparato e si è poi via via motivato, soprattutto se si è venuto a trovare a fianco di gente giusta, nell'ambiente giusto, con i comandanti giusti. Nel campo dell'impiego operativo, poi, il modello «occupazionale» rievoca la figura del mercenario, e per di più di un mercenario con la vocazione dell'impiegato, quindi infinitamente meno affidabile di quello ispirato da senso di avventura e dal desiderio di battersi.

Il modello «occupazionale» potrebbe esser valido per alcune categorie della sfera logistico-amministrativa territoriale. In tali casi, proporre come modello di militare quello del «guerriero» è inutile e persino controproducente. Se la domanda è di tipo «civile» chi la deve soddisfare deve anche essere simile al fruitore civile. Del resto, secondo gli esperti, la presenza di una categoria «civil-militare» favorisce l'integrazione fra i due mondi ancora troppo distanti l'uno dall'altro, quello civile e quello militare. Non si può escludere però che il risultato sia opposto: gli «occupazionali» riversano sugli operativi le spinte sindacali del mondo civile. È questo il caso dei controllori di volo dell'Aeronautica militare che, invece di avvicinare il mondo militare a quello civile, hanno finito col rinnegare i valori del primo a favore dei benefici del secondo. In conclusione, è opinione degli ufficiali più consapevoli della propria funzione, che la professione militare

<sup>1</sup> David Segal e Joseph D. Lengermann, *Professional and Institutional Consideration*, in Sam Sarkesian (a cura di), *op. cit.*

debba mantenere la sua atipicità e che tale atipicità debba essere sostenuta, incoraggiata e premiata. Un militare che pretendesse di trasferire all'interno della sua professione le peculiarità e le conflittualità della società civile rappresenterebbe una grave contraddizione e una potenziale sorgente di problemi per se stesso e per la collettività, in quanto ben difficilmente sarebbe sensibile a valori come la coesione, la disciplina e lo spirito di corpo che sono invece indispensabili all'ambiente militare. Perciò – secondo molti nostri ufficiali – i programmi di reclutamento dovrebbero essere rivisti in modo da restituire alle Forze Armate la loro immagine genuina, sia pure aggiornata secondo l'evoluzione storica e socio-politica del Paese. Alcuni anni fa i royal marines britannici avevano divulgato un bando di reclutamento in cui si dipingeva come ardua e impegnativa la carriera e si richiedevano ai giovani doti che sono all'opposto di quelle del modello occupazionale: senso della responsabilità, amore del rischio e dell'avventura, spirito di iniziativa, desiderio di comandare, eccetera eccetera. La risposta era stata eccezionale, ben oltre il rapporto di venti domande per posto considerato ottimale. È da questo reclutamento che sono usciti i Quadri che hanno di recente combattuto nelle Falkland.

### *Una proposta per il reclutamento*

Una possibile soluzione per i problemi del nostro reclutamento potrebbe essere questa:

- Accrescere la selettività del personale. Secondo Sabrosky «è più importante avere gli uomini giusti che il numero giusto di uomini».<sup>1</sup> Sembra fin troppo ovvio, ma evidentemente non lo è poi tanto, visto che, in passato, da parte degli Stati Maggiori si è prestata più attenzione al secondo aspetto che non al primo.
- Finalizzare meglio la selezione per ogni specifico incarico. Trovato l'uomo giusto, dargli l'incarico giusto. Ora, la

<sup>1</sup> A.N. Sabrosky, *op. cit.*

lezione del personale di leva è ancora troppo pasticciona. Maggiore cura dovrebbe essere posta anche nella selezione dei «volontari» e dei «Quadri».

- Aumentare la percentuale di «volontari» nelle tre Forze Armate. Nell'Esercito, che sta peggio di tutti, puntare almeno al 40%. Predisporre parallelamente un piano per un efficace impiego del personale. Uomo giusto, incarico giusto, iter professionale giusto.
- Accentuare la percentuale di «volontari» nelle unità di élite e formare quelle a fisionomia operativa, di pronto intervento, solo con personale volontario. Quando il personale di tali reparti non sarà più in età tale da poter essere impiegato per tale funzione, favorirne la destinazione ad altri reparti. Saranno il «sale e pepe» dei reparti di linea.
- Evitare politiche di reclutamento su base assistenziale. Non creare aspettative di vita comoda all'atto del reclutamento, dipingere la vita militare come qualcosa di realmente impegnativo.
- Integrare strettamente le politiche di reclutamento con quelle di formazione e di impiego del personale, tenendo in mente l'obiettivo comune: maggiore operatività.
- Imporre a tutti i volontari, di qualsiasi categoria, un «ti-rocinio» molto duro in termini psico-fisici. Evitare, nei primi mesi, uno sviluppo troppo accademico dei corsi. Incentrare tutta o quasi l'attenzione su un impegnativo addestramento «militare». La selezione «sul vivo» consente una duplice salutare verifica della validità della scelta iniziale da parte dell'organizzazione e da parte dell'individuo. Un po' come un lungo e impegnativo viaggio di nozze prematrimoniale.
- Migliorare i rapporti con la società nella fase del reclutamento. Ciò vale soprattutto per l'Esercito che ha una massa varia e cospicua da attrarre. Alpini e paracadutisti si muovono già bene. Gli altri corpi possono solo sperare nella loro parte da attingere nel serbatoio comune. Molto spesso la loro speranza è delusa. Cercare, perciò, il contatto diretto, giocare fuori casa, personalizzare il reclutamento.

Anche nell'Esercito ci sono diversità che contano e devono esser reclamizzate. Il fante non è uguale all'artigliere, il cavaliere non è uguale al bersagliere, il geniere non è uguale al trasmettitore e così via. La propaganda deve mettere in luce le peculiarità di ciascuno, offrendo ai più interessati fra i giovani la possibilità di partecipare, per più giorni, ad addestramenti delle truppe di campagna. Non si può pubblicizzare la carriera militare come un dentifricio, un lucido da scarpe, una lavatrice. Soprattutto, sembra importante dire la verità. Le Forze Armate – dicono i nostri ufficiali più preparati – servono per evitare la guerra, ma anche per combatterla bene, nel malaugurato caso in cui essa dovesse scoppiare. Si deve trovare il coraggio di dirla e sostenerla ancorché impopolare, essi aggiungono. I giovani non sono entusiasti di passare qualche mese sotto le armi perché non gli è mai stato offerto nulla di cui entusiasmarci. Chi sostiene che i giovani sono apatici per natura, fa loro torto e dimostra di non conoscerli e di non volerli conoscere. Ma occorre avere il coraggio di dire la verità, senza allarmismi, ma anche senza falsi pudori. Planchais scriveva sui problemi militari che «l'opinione pubblica è talmente abituata a menzogne o a mezze verità che si teme che la franchezza non sia per essa un vino troppo forte da sopportare». Nessun Paese come l'Italia è stato da cinquant'anni nutrito tanto con mezze verità in tema di difesa. Prima, nel ventennio, si proclamava una potenza militare che non esisteva, oggi si fa l'opposto. Ciò che si chiedono i nostri ufficiali è se non sarebbe ora di provare a dire le cose come stanno.

### *La selezione*

La selezione è materia di studio della sociologia applicata, e soprattutto della sociologia militare. Essa condiziona la vita dell'organizzazione in due momenti delicatissimi: all'atto del reclutamento di nuovo personale, che deve soddisfare i requisiti psico-fisici richiesti; successivamente, quando desi-

gna gli incarichi o gradua la carriera, in relazione alle doti di carattere, intellettuali e professionali di ciascuno. Una selezione efficiente non solo assicura l'immissione di personale giusto, ma consente altresì la combinazione uomo giusto-posto giusto, fonte di soddisfazione nel lavoro e quindi anche garanzia di alto rendimento. La selezione richiede: un'approfondita indagine per stabilire quale tipo di uomo sia necessario in ogni momento della carriera; un sistema di verifica adeguato a correlare con imparzialità e credibilità il potenziale umano con le esigenze dell'organizzazione; una valutazione del rendimento in parallelo con la formazione e l'impiego del personale che consenta di porre in luce meriti e demeriti di ciascuno nell'interesse individuale e collettivo.

Senza una selezione imparziale e accurata si produce appiattimento e frustrazione, avvilendo e mortificando sul piano umano e professionale il potenziale umano disponibile. La selezione è una realtà della vita socio-organizzativa. Ma se essa non dispone di strumenti di valutazione fondati sulla meritocrazia e in grado di fornire una chiara e intelligente visione delle reali esigenze dell'organizzazione, essa diventa cialtrona, paternalistica, clientelare, non affidabile.

Selezione significa anche – dicono i nostri ufficiali – poter allontanare dal loro incarico le persone che non siano più utilmente impiegabili dall'organizzazione.

### *Selezione e reclutamento*

Il successo o il fallimento di qualsiasi organizzazione hanno le loro premesse nel momento stesso in cui si recluta nuovo personale. Quanto più tale personale avrà le caratteristiche culturali, morali, psico-fisiche ed intellettuali richieste dall'organizzazione, tanto più facili e proficui saranno la sua formazione e il suo impiego. Una scuderia che decidesse di allevare non purosangue, ma brocchi, dovrebbe rinunciare a priori a partecipare al Grand Prix! Ciò presuppone, però, che l'organizzazione sappia sia che cosa vuole, sia accertare obiettivamente se i candidati sono in possesso dei requisiti

richiesti e che, infine, vi sia sufficiente domanda per poter operare una selezione adeguata. In Germania, fra le due guerre, la selezione operata nel reclutamento per l'Esercito aveva raggiunto un'efficienza non riscontrabile altrove. *Teams* misti di ufficiali, psicologi, psichiatri, avevano stabilito un metodo severissimo di selezione che seguivano poi personalmente, e che, a una analisi condotta negli Stati Uniti, era risultato efficacissimo. La stima della sua accuratezza,<sup>1</sup> variava fra l'80% ed il 98%. Ma ciò che contava era il fatto che si sapeva bene che tipo di ufficiale corrispondesse meglio alle esigenze di guerra e di pace dell'allora Esercito tedesco. La fisionomia dei Quadri, ufficiali e sottufficiali, delle Forze Armate muta infatti a seconda della natura politico-sociale del Paese cui appartengono e dell'evoluzione delle dottrine politico-militari: sarebbe quanto meno assurdo pretendere che i Quadri delle Forze Armate di un Paese democratico avessero gli stessi requisiti e quindi la stessa fisionomia di quelli selezionati tanto accuratamente dalla Germania nazista. È però indispensabile che si sappia con precisione quali sono i requisiti da pretendere e non si cerchi disordinatamente di soddisfare esigenze generiche e che spesso non hanno riscontro con la realtà. Sempre in Germania, allora, la selezione raggiungeva il rapporto di un ammesso ogni venti aspiranti, situazione decisamente favorevole a una scelta severa.

All'Accademia di Modena, dove nascono i Quadri di carriera dell'Esercito, sono pervenute, nel triennio 1978-1980, complessivamente 1524 domande per 640 posti, destinati alle varie armi. Quindi un rapporto domande/posti, di poco superiore a due a uno. Dopo una selezione fisica e culturale neanche troppo severa, nel corso dei tre anni, si sono registrate ben 1432, fra rinunce e eliminazioni, che hanno fatto scendere il numero dei promossi a 92 sui 640 posti disponibili. Completamente diversa la situazione, sempre a Modena, per gli aspiranti carabinieri: 2586 domande per soli 165

<sup>1</sup> Martin van Creveld, *Fighting Power - German Military Performance 1914-1945*, di prossima pubblicazione.

posti, con un rapporto non lontano dal venti a uno dell'Esercito tedesco d'anteguerra, e 594 idonei per l'Arma, dei quali solo 158 ammessi (sette posti sono stati lasciati scoperti). L'Esercito a malapena è riuscito a colmare due terzi dei posti non coperti, 432 su una domanda di 640, recuperando 340 aspiranti nelle file dei non ammessi, ma idonei, degli aspiranti carabinieri, disposti a passare nelle sue file. Da allora il 30% di posti non coperti è diventata una costante.

Tale tendenza, assolutamente opposta a quella degli anni Sessanta, quando l'Arma dei carabinieri tentava di reclutare i suoi ufficiali nelle file degli ufficiali dell'Esercito, rivela da sola il deterioramento subito dall'immagine dell'Esercito. E la situazione sarebbe ancora più grave se l'Esercito si proponesse di reclutare, come negli anni Cinquanta, oltre 400 ufficiali effettivi ogni anno e non i 200 circa di oggi! Sembra lecito il dubbio – sostengono i nostri ufficiali – che per dissimulare la gravità del fenomeno e non riuscendo a colmare i vuoti si sia deciso in alto loco che, dopo tutto, di ufficiali ne serviva solo la metà malgrado la gravissima carenza di Quadri preparati nei gradi inferiori! Migliore sembra la situazione della Marina che, ancor oggi, può far leva su una media di circa 9 domande per ogni posto a concorso, pur avendo mantenuto costante il numero dei posti. Negli anni Cinquanta, invece, le domande per la Marina erano all'incirca la metà. Anche l'Aeronautica ha una situazione più favorevole dell'Esercito, ma, in questo caso, a rendere la frequenza dell'Accademia più appetita è l'acquisizione del brevetto di pilotaggio.

Tre altri elementi meritano attenzione per valutare se e quanto i sistemi di reclutamento corrispondano alle esigenze delle Forze Armate: la rappresentatività culturale, sociale e regionale dei nuovi Quadri rispetto al Paese.

Rappresentatività culturale. Per l'Esercito, solo il 35% circa degli aspiranti a accedere all'Accademia, negli anni fra il 1975 e il 1979, aveva conseguito la maturità scientifica o classica, gli altri provenivano da Istituti Tecnici, Magistrali o Professionali. Inoltre, nonostante i titoli di studio relativamente modesti, oltre il 50% degli aspiranti aveva già un'età

fra i 20 e i 25 anni. Per la Marina, invece, anche in questo caso il rapporto era più favorevole perché, sempre nello stesso periodo, circa il 69% dei candidati aveva conseguito la maturità, con una percentuale del 58% a favore di quella scientifica.

Sono dati – dicono i nostri ufficiali – che dovrebbero far riflettere, tenuto conto che sarebbe logico pretendere dai Quadri delle FF.AA. un livello culturale più elevato, difficile da raggiungere negli Istituti di formazione professionale.

Rappresentatività sociale. Negli anni 1979-1980, la percentuale degli aspiranti provenienti dalle classi medio-alte è stata di poco superiore al 10% per Marina e Aeronautica, e solo al 5% dell'Esercito. I figli di ufficiali e sottufficiali sono pari, per l'Esercito e Aeronautica, a una media del 13-15%, contro il 18% della Marina. Il 75-80% dei nuovi Quadri delle FF.AA. proviene, quindi, da ceti medio-bassi, senza tradizione militare.

Rappresentatività regionale. Nell'Esercito, nel 1978-1980, la fascia centro-meridionale copriva circa l'85% del totale delle richieste ed il 75% delle ammissioni. Le percentuali per la Marina erano più o meno le stesse.

Sulla base di queste semplici rivelazioni statistiche, sembra, dunque, lecito concludere che il reclutamento dei Quadri di carriera per le tre Forze Armate sta assumendo un profilo accentuatamente «occupazionale», in quanto attinge prevalentemente a livelli socio-culturali medio-bassi e nella fascia centromeridionale della penisola. La meridionalizzazione delle FF.AA. ha inoltre – secondo gli stessi responsabili militari – effetti abbastanza destabilizzanti per l'Esercito anche in tempo di pace, perché la maggioranza dei reparti risiede al Nord, mentre i Quadri (meridionali) vorrebbero risiedere al Sud. Ciò – si fa rilevare – è tanto più grave ora che la «mobilità» dei Quadri è in continua diminuzione non solo perché i disagi per chi si muove sono effettivamente assai pesanti, ma anche perché le nuove generazioni di ufficiali sono per indole meno disposte a muoversi e più abitudinarie. Insomma: ciò che viene non di rado contrabbandato da alcuni esponenti politici come una democratizzazione delle

Forze Armate, non è altro che la loro proletarizzazione, ossia l'esonero dei ceti medio-alti della società dalla funzione di comando o comunque di responsabilità in pace od in guerra. Ma – aggiungono i nostri ufficiali più preoccupati dell'incidenza del fenomeno sulla credibilità delle FF.AA. – affidare prevalentemente alle classi meno abbienti la direzione militare, lasciando alle altre classi il solo onere di contribuire indirettamente alle loro spese, tramite il prelievo fiscale, equivale a riconoscere un carattere quasi mercenario al professionismo militare, tutt'altro che democratico.

Responsabili di questa situazione – aggiungono i nostri ufficiali – sono le Forze Armate stesse, insieme al potere politico e alle classi abbienti. Le Forze Armate, per non aver saputo o voluto affrontare seriamente il problema, ricorrono a espedienti di carattere improvvisato e contingente per colmare i vuoti sul piano quantitativo, senza badare alla qualità. È mancato un serio sforzo per informare il Paese della gravità della situazione insieme a un'approfondita indagine sui motivi della crisi e un piano di azione a lungo termine per affrontarla. Moltiplicando disordinatamente le fonti di reclutamento si è creato di fatto un precariato militare, favorendo, soprattutto nell'Esercito, la nascita di controversie fra le varie categorie, ciascuna impegnata a sostenere i propri interessi di parte con il non sempre disinteressato appoggio delle parti politiche. A soffrire di tale situazione è stata soprattutto la categoria degli ufficiali che, dopo quattro anni di corso, si sono visti senza spiegazioni assai sovente danneggiati dall'immissione improvvisata in carriera di altre categorie. La classe politica è a sua volta responsabile del progressivo degrado delle Forze Armate per non aver compreso, secondo i nostri ufficiali, che quello della «democratizzazione» finiva con essere un falso obiettivo a quasi centocinquanta anni dai tempi in cui Rattazzi si lamentava giustamente che, in Piemonte, bastava esser nobili per essere ammessi nell'Esercito e far carriera. La democratizzazione delle FF.AA., già avvenuta e consolidatasi da tempo, si è trasformata, così, in deprofessionalizzazione e demotivazione. Ciò che molti nostri ufficiali si chiedono, ora, con inquietudine.

tudine è se non fossero, per caso, proprio questi i reali obiettivi perseguiti al riparo delle preoccupazioni anacronistiche sulla natura democratica dell'ambiente militare.

La responsabilità delle classi socialmente più elevate, consiste – sempre secondo i nostri ufficiali – principalmente nel loro progressivo disinteresse per il «mestiere delle armi». Esse, in sostanza, non avrebbero compreso quanto fosse importante da parte loro continuare a dare il loro contributo alla formazione dei Quadri delle FF.AA. come, in passato, avevano fatto e con onore. Anche se si riconosce che i tempi in cui le grandi famiglie indirizzavano uno dei propri figli alla carriera militare sono finiti e che sarebbe assurdo sperare in un ritorno di fiamma in tal senso da parte delle classi sociali più abbienti, sarebbe quantomeno giusto – aggiungono i nostri ufficiali – che esse fossero rappresentate nelle Forze Armate almeno su una base percentuale prossima alla loro consistenza nel Paese. Sempre che, concludono polemicamente, non si voglia sostenere che nel caso di un eventuale conflitto, nel quale le forze già in armi sarebbero, forse, le uniche a dover combattere, dovrebbero essere in prevalenza le classi medio-basse a sacrificarsi per tutti.

L'immissione di nuovi giovani fortemente motivati e forniti sia culturalmente sia psico-fisicamente dei requisiti necessari avrebbe, si dice, anche un effetto quasi taumaturgico su un'organizzazione che va in letargo anche perché quei pochi che ora vi accedono sono presto assorbiti dalla routine e costretti all'inerzia per sopravvivere. Verso la metà degli anni Cinquanta fu deciso di inviare tutti gli ufficiali di carriera dell'Esercito, appena usciti dai corsi regolari, presso i Centri di addestramento reclute dove i Quadri erano tanto infeudati e regionalizzati da evitare con cura ogni iniziativa che potesse compromettere il proprio quieto vivere. L'afflusso di giovani ufficiali, carichi di entusiasmo e ben preparati provocò un salutare *shock* ai Car. Gli stessi soldati di leva seguirono con entusiasmo i nuovi arrivati, nonostante che essi chiedessero loro un impegno assai più gravoso.

Una dose massiccia di giovani ufficiali, preparati e motivati, in grado di affluire in piccoli *teams*, e non isolatamente,

presso le unità, avrebbe, si assicura, effetti molto positivi. La tendenza a reclutare a piccole dosi, adottata ora soprattutto dall'Esercito, è decisamente errata e controproducente. Dovrebbe essere cambiata, facendo, però, in modo di creare anticipatamente le condizioni favorevoli per l'afflusso del nuovo personale. A ulteriore conferma che c'è qualcosa che non funziona nei sistemi di reclutamento per la carriera militare concorre la situazione dei sottufficiali dell'Esercito. Le domande, qui, sono circa tre volte superiori a quelle per l'Accademia militare e molte provengono da personale che, per titoli di studio, potrebbe aspirare a diventare ufficiale. La «meridionalizzazione» della carriera è ancor più forte dato che quelli provenienti dal Centro-Sud sono oltre il 90% del totale (dati su «Annuario ISTRID», per l'anno 1979). Pare che la carriera del sottufficiale sia ora preferita a quella di ufficiale perché meno impegnativa, meno disagiata, maggiormente in armonia con la società civile ai fini di un eventuale reimpiego. Resta il fatto che, in questo settore, almeno sotto il profilo quantitativo, sembra che il reclutamento marci meglio, mentre, sotto il profilo qualitativo, la carenza di richieste per le categorie di comando conferma, in parte, la vocazione occupazionale degli aspiranti.

### *La selezione e la formazione professionale*

Una volta che si è riusciti ad attrarre, nella migliore delle ipotesi, personale di alta qualità e altamente motivato, si è solo all'inizio dell'opera. Anzi, quanto più è valido il personale tanto è più difficile tenerne vivo l'interesse e trattenerlo in servizio. Si è già fatto l'esempio della scuderia di cavalli da corsa: nessun *trainer* che si rispetti alleverebbe purosangue per limitarsi a farli correre nelle feste parrocchiali! Ma, se la selezione per il reclutamento è poco soddisfacente, quella operata attraverso il processo di formazione non è certo migliore. Sarebbe necessario, a esempio, dicono allo Stato Maggiore, che fossero individuate meglio le potenzialità morali, intellettuali e attitudinali di ciascuno per indirizzar-

ne la formazione. Pochissimi sono in grado di ricoprire con successo incarichi di comando nei gradi elevati e cariche dirigenziali, ma, una volta individuati, costoro dovrebbero essere i «predestinati alle cariche di vertice» e sottoposti perciò fin dai primi anni della carriera, diciamo dai trentacinque anni in su, a un iter professionale durissimo che ne mettesse alla prova la resistenza, l'impegno e le capacità negli incarichi più disparati, in modo da scoprire le eventuali zone d'ombra che non emergerebbero in circostanze normali. È un metodo che, adottato in altri Paesi occidentali, ha dato ottimi risultati e che corrisponde, per molti versi, al sistema di selezione in vigore presso le industrie più competitive per i propri dirigenti, dove solo i migliori superano certe barriere ed emergono. Per gli altri, superate le prime esperienze di comando che sono per tutti indispensabili, nei gradi fino a capitano, sarebbe invece indispensabile stabilire quale tipo di impiego essi possono avere e, di conseguenza, di quale processo formativo essi hanno bisogno. È, infatti, perfettamente inutile e anche dannoso, dicono i nostri ufficiali, allevare come comandanti in erba personaggi che, al solo pensiero dei pochi rischi che comporta il periodo di comando in tempo di pace, rischiano l'esaurimento nervoso. Altrettanto infelice sarebbe l'impiego in funzioni burocratico-amministrative di chi, invece, vive bene e rende meglio se impiegato nei reparti operanti. A questo punto, ci vorrebbe, forse, un po' di coraggio e creare due carriere parallele, una per l'attività di comando e una per quella manageriale. Le eccezioni, che consentissero di passare dall'una all'altra, non dovrebbero essere scartate, ma si tratterebbe pur sempre di eccezioni. Negli Stati Uniti, si tentò qualcosa del genere, con l'Officer Personnel Management System, subito dopo il Vietnam. La riforma doveva creare, appunto, due vie per arrivare al vertice, due vie che, nella nostra organizzazione, dovrebbero identificarsi con la linea operativa degli Stati Maggiori e con quella tecnico-amministrativa delle direzioni generali e degli organismi da esse funzionalmente dipendenti. Si avrebbe, così, la possibilità di distinguere fra comandante e manager, fatte salve le poche eccezioni rappresentate

da quegli ufficiali in grado di essere credibilmente l'uno e l'altro. L'esperimento sembra procedere ancora faticosamente negli Stati Uniti, anche per le dimensioni del problema. Da noi, limitando la partecipazione ai due indirizzi separati agli ufficiali dal profilo professionale completo, ossia che abbiano compiuto tutti i corsi regolari, la massa da orientare in un senso o nell'altro non supererebbe i 500 ufficiali l'anno per le tre Forze Armate, cioè una cifra decisamente regionevoles. La media di ammessi nelle FF.AA. negli ultimi tre anni è stata di 130 sia per la Marina, sia per l'Aeronautica, e di 220 per l'Esercito. Non sarebbe male, dicono allo Stato Maggiore, che l'Esercito aumentasse almeno di un centinaio di unità gli ammessi, visto che, oggi, recluta meno del 50% di ufficiali di carriera della prima metà degli anni Cinquanta, quando ne reclutava oltre 500, mentre la Marina ha percorso la strada inversa: dai 90 e persino meno degli anni Cinquanta ai 130 attuali. Tale maggiore reclutamento da parte della Marina consente una migliore selezione durante i corsi d'Accademia.

Oggi, le Forze Armate, preparano il loro personale in eccesso allo scopo di poter disporre di un ampio serbatoio cui attingere allorché fosse necessario. È una tendenza comune a molti istituti militari. Quando però si sottopone il personale, anche in età matura, a un impegno di aggiornamento professionale gravoso, senza che esso trovi poi alcuno sbocco, né in termini di impiego né di carriera, si finisce col creare potenzialmente dei frustrati e degli scontenti. Un minimo di surplus è certamente indispensabile per vari ottimi motivi: la rotazione del personale per evitare «infeudamenti», l'opportunità che chi si trovi a collaborare con i vertici sappia come cavarsela, la necessità di poter operare una selezione accettabile fra personale che abbia, per quanto possibile, le stesse esperienze professionali. Ma se il fenomeno assume proporzioni troppo vistose, si ottiene spesso il risultato opposto. Si prepara per collaborare con gli alti livelli chi non ne ha neppure potenzialmente la capacità o non ne avrà mai l'opportunità e, ancor peggio, nella selezione, si sceglie non di rado

da un mucchio reso apparentemente omogeneo da un iter comune.

La formazione, invece, dovrebbe essere severamente selettiva e riguardare una cerchia sempre più ristretta di elementi sicuramente qualificati. Oltre tutto, addestrare pochi benissimo è senza dubbio più redditizio che non preparare molti mediocrementemente. La selezione per la formazione va intesa in due sensi: uno verticale, che assegna a ognuno, in base alle sue inclinazioni, un tipo di formazione professionale; l'altro orizzontale, che limita i vari livelli di preparazione a personale nella giusta quantità e nella giusta qualità. Assolutamente da evitare, poi, è un profilo di formazione professionale che prescinda dalle doti dell'individuo e dal suo possibile impiego. Una politica del personale sbagliata ha fatto sì che non di rado venissero inviati a frequentare corsi impegnativi, in Italia e all'estero, personaggi che avevano il solo merito di essere inutili agli organismi che li avevano in forza, con il risultato che, proprio facendosi forti del numero dei corsi compiuti, alcuni di essi si sono appellati contro le commissioni di avanzamento che li avevano giustamente ritenuti non idonei alla promozione al grado superiore, e di essere considerati idonei e essere promossi, alle spese di altri mille volte più meritevoli e con un passato di lavoro molto più impegnativo.

### *Selezione e impiego*

AmMESSO che il reclutamento di personale e il successivo processo formativo avessero pieno successo, l'opera non sarebbe ugualmente compiuta se il materiale umano così selezionato e preparato non fosse bene impiegato. La scienza dell'organizzazione sostiene che è sufficiente che il 20% del personale sia capace e motivato perché si realizzino le migliori condizioni per il successo di un organismo. Per quelli militari, poi, un esperto statunitense, J.A. Stockfish, sostiene addirittura che in una unità basta il 6% di personale altamente qualificato per garantire un livello elevato a tutto il reparto.

Se così fosse, non ci sarebbero problemi. Nelle nostre Forze Armate, la quantità di personale motivato e qualificato – assicurano i loro capi – supera largamente il canonico 20% e si allinea sui livelli dei Paesi stranieri più evoluti militarmente.

La carenza di preparazione assume, invece, dimensioni gravi se si guarda più in profondità. In altri termini, in quanto a potenzialità di élite possiamo ritenerci abbastanza soddisfatti, ma insoddisfacente è invece la preparazione della grande massa, decisamente meno qualificata dei corrispettivi livelli esteri. Per élite – precisano peraltro i nostri ufficiali – non si deve intendere però una particolare categoria, un particolare grado o incarico, o solo un particolare corpo, ma, invece, quei personaggi che ovunque nell'organizzazione, qualsiasi sia il loro grado o il loro incarico, si prodigano generosamente e con professionalità anche per gli altri, guardati spesso con distacco da una massa demotivata e poco qualificata. Si tratterebbe, dunque, di fare in modo, quanto meno, che questa élite di gente capace e di buona volontà sia destinata dove può meglio operare e condizionare favorevolmente il funzionamento dell'intera organizzazione. Ma – aggiungono i nostri ufficiali – così non è e questo prezioso personale viene disperso in incarichi spesso poco entusiasmanti, con l'inevitabile conseguenza di mortificarne gli sforzi. Quattro sono i motivi principali che impediscono un intelligente impiego del personale: la superficialità della selezione; il paternalismo verso i più docili; il non approfondimento delle peculiarità di ogni incarico; la volontà stessa dei responsabili del personale, attenti a non spiacciare ai vertici militari e politici.

È giusto e indispensabile – mugugnano alcuni giovani colonnelli – che siano i capi a decidere quale debba essere la politica di impiego del personale che rientra nelle loro più importanti prerogative, ma questo non deve significare però, come non di rado è avvenuto in passato, l'adattamento delle scelte di impiego del personale ai loro capricci, soprattutto di quelli che, avendo un posto nella commissione di valutazione, sono meglio in grado di influenzarne i singoli responsa-

bili. Tale tendenza impedisce alle origini una corretta politica del personale, procrastina le designazioni per i vari incarichi all'ultimo momento, personalizza troppo le scelte. Così, diventa quasi impossibile maritare l'uomo giusto con l'incarico giusto. Se questo matrimonio ha comunque luogo, ciò avviene assai spesso per caso. Manca, inoltre, la possibilità o la volontà di liberarsi di chi, una volta assegnato a un incarico, rivela di non esserne idoneo. I mediocri, una volta insediati, non si spostano più, a meno che essi stessi non lo desiderino, mentre più «mobili» sono gli ufficiali di Stato Maggiore e soprattutto quelli che dimostrano un'autonomia e una indipendenza di pensiero ritenute eccessive dall'ambiente. Una volta piazzato in un posto di responsabilità, un personaggio incolore e mediocre – proseguono nelle loro accuse gli ufficiali meno conformisti – ne attrae, come mosche al miele, altri, con analoghe inclinazioni e della stessa levatura. L'ottusità è contagiosa: creatosi il club di conformisti, ci si adopera con ammirevole solidarietà e disinvoltura a eliminare gli elementi «difformi», quasi sempre con successo. Poco alla volta, così, le cose che contano passano nelle mani di personaggi abilissimi nel *surplace*, in grado di mortificare anche gli sforzi e le intenzioni più ammirevoli di quanti, e non sono pochi, si battono per un migliore funzionamento delle Forze Armate. D'altra parte – concludono i «giovani leoni», insofferenti dell'attuale situazione – se però c'è un settore in cui i miglioramenti sarebbero facili e immediati è proprio questo, quello dell'impiego del personale.

Non sarebbe neanche necessario attrarre subito nuovo personale o cercarlo altrove, basterebbe valorizzare quello ottimo che già c'è, ma che spesso è sotto-impiegato. Avere un incarico presso gli organi centrali deve essere un privilegio da pagare a duro prezzo, in termini di lavoro e di efficienza, non già il premio al «cretinismo zelante».

## *La formazione dei Quadri*

Nell'ambiente militare la preparazione dei Quadri ha ricevuto maggiore attenzione che non in quello civile. Ha scritto il generale Liuzzi: «Dopo la guerra mondiale, l'organizzazione addestrativa è stata rifatta su basi ampie e solide» e di ciò va dato merito alla «virtù degli esempi stranieri», ossia di quei Paesi in cui la metodicità è parte fondamentale di ogni organizzazione. Liuzzi riconosceva, giustamente, i progressi «grandiosi» compiuti, ma metteva in guardia contro il «pericolo di disperdere parzialmente il patrimonio» così acquisito. Purtroppo, i suoi timori si sono rivelati fondati. Non solo, appena cessata l'influenza esterna, la passione per la metodicità è svanita rapidamente, ma anche le successive modifiche ai curriculum addestrativi non sono state adeguate alle esigenze. Se l'organizzazione addestrativa ha ancora dimensioni impressionanti, la qualità lascia spesso a desiderare. Comunque sia – si dice negli uffici dello Stato Maggiore – la base addestrativa c'è, si tratterebbe solo di adeguarla al processo formativo indispensabile per delle Forze Armate moderne. Accademie, corsi tecnico-applicativi, corsi di specializzazione, corsi di pre-comando, scuole di guerra di Forza Armata, istituto interforze, centro alti studi militari, nulla sembra mancare per la formazione dell'ufficiale. Molto si è cercato di fare anche nel settore dei sottufficiali e il panorama addestrativo dei Quadri sembrerebbe completo anche perché integrato da non infrequenti corsi all'estero: negli ultimi anni, sono oltre duecento gli ufficiali di carriera che hanno frequentato corsi di preparazione presso organismi stranieri. I risultati di alcuni Istituti sono talvolta eccellenti, almeno a giudicare dalle esperienze positive dei nostri Quadri in corsi impegnativi all'estero. È anche vero che si è cercato un costante contatto con il mondo civile, invitandone autorevoli esponenti non solo a tenere occasionali conferenze, ma a tenere, altresì, corsi di un certo impegno e durata. Sembrerebbe, dunque, che non ci fosse nulla da modificare e che la situazione attuale risponda alle esigenze. Si potrebbe giungere a tale conclusione anche raffrontando la situazione in

campo militare con quella di altri organismi del nostro Paese che assai sovente curano in modo piuttosto approssimativo la preparazione del loro personale. Ma un raffronto corretto lo si può fare solo con le situazioni di altre Forze Armate. Solo così si può tentare di sapere qual è il reale livello di formazione offerto dalla nostra organizzazione: limitarsi a constatare che da noi le FF.AA. funzionano meglio delle Poste è una ben magra consolazione!

È mancata una chiara programmazione degli studi tale da garantire una progressività di apprendimento nel tempo. Talvolta, come è avvenuto per l'Esercito alcuni anni fa, il processo formativo ha sottratto troppo tempo all'impiego: alcuni ufficiali sono stati costretti, a esempio, a seguire un corso per l'avanzamento al grado superiore di oltre sei mesi e un corso di Stato Maggiore di circa tre anni a breve intervallo. Il tempo giusto per la preparazione professionale è indispensabile, ma – ci si lamenta allo Stato Maggiore – è anche indispensabile che ne rimanga abbastanza per impiegare il personale addestrato e trarne profitto. Il mondo militare è, o dovrebbe essere caratterizzato dalla continua alternanza di periodi di studio e di pratica, senza squilibri a favore dell'uno o dell'altra. Poiché così non è, o non lo è sempre, i reparti e i comandi talvolta si difendono, inviando ai corsi di aggiornamento personale che non sanno come impiegare utilmente. Un altro punto «critico» è quello relativo al tipo di materie di insegnamento e al tempo da dedicare a ciascuna di esse. Per quanto riguarda, a esempio, le materie civili si è proceduto a tentoni, di rado colpendo il bersaglio giusto. Sono assenti la politica militare, la strategia, la storia militare non già come susseguirsi di fatti militari, bensì come analisi critica delle cause che li hanno prodotti, al fine di trarne i necessari ammaestramenti.

Se Luttwak lamentava che troppi ufficiali statunitensi sapessero di Clausewitz solo che era un tedesco morto tanti anni fa, per gran parte degli ufficiali italiani, e non per colpa loro, Machiavelli è un toscano che scriveva cose immorali e Douhet, un aviatore che insegnava a distruggere le città. L'approssimazione dei programmi fa sì che il tempo non

basti mai. Contemporaneamente, troppe materie sono trattate a un livello di genericità tale da vanificarne l'insegnamento. Occorrerebbe – riconoscono ormai gran parte dei nostri ufficiali – che le tre Forze Armate affrontassero, insieme, meglio di quanto hanno fatto fino a oggi, il problema della formazione dei Quadri: i problemi, da un certo livello in poi, sono infatti sempre più simili e giustificano un approccio comune. Una soluzione ideale – secondo alcuni – sarebbe quella di incominciare a adottare tali criteri con i corsi di Stato Maggiore, concentrando in un'unica sede i corsi per le tre Forze Armate. Se si adottasse un'articolazione quadrangolare, con una struttura interforze e tre di Forza Armata, si potrebbero agevolmente svolgere, senza i complicati spostamenti attuali, sia le attività comuni di insegnamento, sia quelle specifiche di ciascuna Forza Armata, come già accade presso le FF.AA. turche. Si otterrebbero: unicità di indirizzi per le materie di interesse generale quali sociologia militare, strategia, politica militare, politica di difesa, eccetera; economia di risorse in termini di insegnamento e di attrezzature. Si potrebbero sfruttare al massimo le attuali disponibilità, mettendo a disposizione delle scuole attrezzature adeguate per le attività pratiche, compreso il *war gaming*. La formazione manageriale dei Quadri potrebbe decollare proprio a questo livello e in questa sede, assicurando a tutti lo stesso tipo e lo stesso grado di preparazione. Altrettanto accadrebbe per le procedure di lavoro di Stato Maggiore e per quelle operative che verrebbero perfezionate in seguito alla continua sperimentazione comune da parte degli ufficiali delle tre Forze Armate. La preparazione burocratico-amministrativa, che ancor troppo rilievo ha presso alcune scuole e in alcuni corsi, ne uscirebbe alleggerita.

La perfezione burocratica e la cautela amministrativa – osservano i nostri ufficiali – sono fuorvianti perché assegnano priorità elevate ad argomenti che prioritari, per un militare, non sono. Inoltre, l'insistere come si fa talvolta in alcuni corsi sulle cautele da adottare per evitare di impegnarsi in rischi giuridici, amministrativi ecc. equivale ad abituare i Quadri a ritenere che sia più importante evitare le grane che

rischiare in proprio, ma decidere, assumendosene la responsabilità.

Nelle scuole di guerra straniera si tende a stimolare l'immaginazione, l'indipendenza mentale, nelle nostre, troppo spesso, si instillano le prime regole di conformismo legittimato. Sostengono alcuni nostri ufficiali che assai più utile sarebbe favorire la frequenza delle Università civili negli anni del subalternato, ossia durante il periodo in cui oggi si frequentano le Accademie militari, periodo che varia da tre a quattro anni. Sarebbe, cioè, più opportuno, attraverso un processo selettivo intelligente, ridurre a diciotto mesi massimo il periodo presso le Accademie e poi suddividerne gli allievi, a seconda delle capacità dimostrate e di quelle potenziali, in due aliquote: una da inviare direttamente ai reparti o a corsi tecnici, l'altra da inviare alle Università presso facoltà di interesse per l'organizzazione militare. Ciò avvantaggerebbe, da un lato, i reparti che riceverebbero in anticipo dei comandanti ancora freschi di preparazione militare e eviterebbe, dall'altro, la formazione di una massa che, oggi, solo in apparenza è culturalmente omogenea, mentre nella realtà è costituita di diversi strati il cui livello di preparazione è spesso agli antipodi l'uno dell'altro. Anche se umanamente comprensibile, la richiesta, avanzata negli stessi ambienti delle Forze Armate, di conferire una «laurea militare» ai frequentatori dei tre-quattro anni delle tre Accademie non sembra giustificata agli occhi degli ufficiali più avveduti. Innanzitutto, si dice, perché precluderebbe la possibilità di un primo utilissimo contatto fra civili e militari. In secondo luogo, perché conferirebbe un dottorato di scarso significato, privo come esso sarebbe di reali ripercussioni nel mondo dell'impiego civile. Al contrario, chi fosse ammesso a frequentare l'Università perché ritenuto idoneo a misurarsi anche in questa area, dovrebbe essere obbligato a mantenere un costante contatto con l'attività militare, attraverso la partecipazione ad attività addestrative regolari. Sarebbe sufficiente esaminare quanto si è fatto all'estero da tempo – dicono gli ufficiali favorevoli a questo progetto – per rendersi conto che, con gli opportuni adattamenti, sarebbe possibile

fare altrettanto da noi. Se poi si teme che i giovani ufficiali, al solo contatto con l'ambiente civile, perderebbero la loro identità, allora, sarebbe anche bene aggiungere che di tali ufficiali il Paese non saprebbe proprio che farsene.

Un ultimo passo importante dovrebbe essere la preparazione interforze per i vertici o per coloro che si presume siano destinati a occupare incarichi di vertice. Una volta c'era un istituto militare interforze, che però è stato incautamente soppresso. D'altra parte, se si adottasse la soluzione «interforze» proposta per le scuole di guerra, esso sarebbe, comunque, superfluo. Indispensabile, invece, sembra a molti valorizzare il Centro Alti Studi Difesa (CASD),<sup>1</sup> non già per affidargli incarichi di studi strategici che non sarebbe in grado strutturalmente di assolvere, ma per assegnargli il compito di preparare efficacemente personale destinato a assumere posti di grossa responsabilità, attraverso l'insegnamento di materie specificamente legate all'attività dei vertici, quali l'attività e le competenze degli organi tecnico-operativi e tecnico-amministrativi, la gestione delle crisi, la condotta di operazioni interforze, le gestioni di bilancio, la programmazione, eccetera, eccetera. In questa stessa sede dovrebbero inoltre essere trattati, a un livello più elevato, problemi di politica di difesa, di politica militare, di strategia, di condotta della guerra. Insomma: mentre i frequentatori delle scuole di guerra dovrebbero impadronirsi dei meccanismi operativi delle operazioni interforze, presso il CASD si dovrebbero studiare e sperimentare i sistemi di gestione della crisi e dei conflitti ai massimi livelli. Naturalmente – dicono i nostri ufficiali – si dovrebbe però eliminare la tendenza attuale, di cui la Difesa è peraltro il Dicastero meno responsabile, di spedire al CASD personale «in parcheggio» o in attesa di congedo. Non addestrare personale dirigente alla gestione delle crisi non è certo una manifestazione di senso di responsabilità. Mantenere in attività un istituto potenzialmente di

<sup>1</sup> Partecipano ai corsi del CASD, oltre agli ufficiali delle tre Forze Armate, ufficiali del corpo di Polizia e funzionari dei Dicasteri degli Esteri, della Difesa e degli Interni.

grande utilità con la sola funzione di area di transito fra un incarico e l'altro per gli ottimi e gli appena buoni, non è certamente una prova di buona amministrazione.

### *La selezione e la valutazione*

Ogni momento della selezione e della formazione presuppone una valutazione. Altrettanto avviene per l'impiego. È quindi importante che un'organizzazione si cauti contro le tendenze a vanificare quello strumento della selezione che è la valutazione.

Tanto più la valutazione è intelligente, obiettiva e moralmente e professionalmente adeguata agli scopi della selezione, tanto migliore è la selezione dei Quadri, dagli inizi della carriera agli incarichi di vertice. In tutti gli studi di sociologia militare fatti all'estero la valutazione occupa un posto di primissimo piano. Da noi essa sembra terreno di caccia di pochi «esperti», e qualche volta neppure tanto «esperti». In ambito militare poi tutti sono convinti che la situazione sia tutt'altro che rosea, ma nessuno sembra seriamente intenzionato a porvi rimedio, rovesciando le tendenze attuali, piuttosto che continuare a cercare timidamente di correggerle, come spesso vien fatto, con nuove circolari, nuove norme tanto generiche da risultare non solo inutili ma spesso anche dannose. L'inflazione nelle attribuzioni delle qualifiche è un male di cui soffrono molti Paesi occidentali.

Sorley, a proposito dell'Esercito americano, lamenta le qualifiche «eccessivamente alte» attribuite ai Quadri. Un rapporto dell'US Army War College ha definito il problema della valutazione inflazionata come «rampante in tutto l'Esercito». Nelle forze britanniche si era anche riscontrato il tentativo di alcuni corpi di favorire la carriera dei propri ufficiali, con rapporti valutativi troppo generosi, e «mafiosi». Sembra inevitabile che ovunque l'uomo tenti di favorire chi appartiene al suo stesso corpo, chi è più fedele, chi è meglio conosciuto. Il guaio è che per molti, moltissimi, nelle nostre Forze Armate i rapporti di valutazione sono diventati

un noioso obbligo da soddisfare perché così vuole la norma, il che conferisce una spiccata artificiosità al contenuto dei rapporti stessi.

D'altra parte – dicono molti nostri ufficiali – attraverso il meccanismo della valutazione, intesa come una forma di compenso apparentemente a basso costo, si crea un rapporto perverso di dipendenza verso chi detiene il potere di valutare. Favorire o condannare è abbastanza facile, anche perché nessuno è in grado di contestare il modo con cui le valutazioni sono fatte. In un sistema in cui l'appiattimento delle valutazioni una volta che ci si avvicini ai massimi livelli riduce l'eterogeneo coacervo di ufficiali a una massa artificiosamente omogenea, ogni errore può facilmente costare caro ai fini della carriera. Così, consci di tale situazione, molti ufficiali dedicano la maggior parte del loro tempo a evitare critiche e ad apparire zelanti, anziché a operare con spirito di iniziativa e convinzione. In un mare di «eccellenti», non pochi dei quali sono in realtà «nella media», molti tendono a procurarsi riconoscimenti e quindi punti in più, attraverso quell'arte, in cui eccellono soprattutto i mediocri, che nel gergo militare è chiamata «costruirsi il libretto». Inutile dire – commentano gli ufficiali non conformisti – che spesso si tratta di riconoscimenti concessi a chi chiede e a chi piace più che a chi merita. Fiorisce, così, l'«antimeritocrazia». «Da noi,» diceva al riguardo alcuni anni fa uno dei capi delle FF.AA. «per essere giudicati maturi basta non avere né idee né iniziative.» È più o meno la stessa situazione descritta dagli anglosassoni, quando dicono espressivamente che, per un ufficiale che vuole far carriera, è pericoloso «smuovere le acque» (*to make waves*) e «far beccheggiare la barca» (*to rock the boat*). L'arma della valutazione obbliga, invece, la barca a procedere in uno stagno senza onde, senza burrasche, ma anche senza orizzonti e spazi navigabili. Ai «600 ufficiali di Marina» che, con coraggio e senso della responsabilità, avevano indirizzato nel 1970 una lettera collettiva al proprio capo di Stato Maggiore per sollevare, non già problemi settoriali e corporativi della categoria, ma obiezioni sulla gestione della Forza Armata, fu applicata con discrezione la

legge del taglione. Avevano fatto beccheggiare la barca, dovevano scendere da bordo! I loro successori hanno appreso la lezione e si guardano bene dal ripetere, anche se con maggiore diplomazia, l'esperimento. Altrettanto avviene nell'Esercito e nell'Aeronautica dove – sostengono molti ufficiali – personaggi di scarso rilievo procedono indisturbati verso i massimi gradi, mentre altri assai più validi vengono, sempre con discrezione, rimossi dalla linea ascendente. Una frase che si sente spesso ripetere nelle nostre Forze Armate da chi è addentro ai misteri del potere è questa: «Per comandare si deve disporre di due redini, i cordoni della borsa, la documentazione personale». Sempre Sorley commenta che il sistema valutativo, così male impiegato, «ha impedito a molti di formulare critiche nel timore che ciò venisse a svantaggio delle loro carriere». Nel 1976, un anonimo aveva scritto una lettera al «Times», lamentando che nell'Esercito britannico «il moderno ufficiale di Stato Maggiore può scoprire che una buona parlantina e la capacità di accettare i compromessi sono qualità più utili di quelle tradizionali, quali il coraggio e l'iniziativa». In Francia si rilevava che gli ufficiali più giovani si rendessero conto del «conformismo dei capi» e quindi decidessero che era vantaggioso seguirne l'esempio. È così – dicono gli ufficiali delle nostre Forze Armate che cercano di rompere la crosta di conformismo che li circonda – che si distrugge l'arma migliore e più valida per una reale preparazione, l'unico modo di fare esperienza diretta, cioè la possibilità di imparare commettendo errori.

Una piatta prestazione professionale, la costante preoccupazione di piacere e compiacere, il rifiuto di correre rischi e di assumere responsabilità sono – si dice amaramente – i mezzi più sicuri per una «brillante» carriera. Le cause sono principalmente due: un sistema di valutazione inadatto a una seria classificazione delle qualità e dei difetti di ciascuno, il rifiuto di molti ufficiali di assumersi seriamente la propria parte di responsabilità al riguardo. Negli ultimi anni, si è fatto un passo importante, in campo valutativo: una documentazione caratteristica uguale per tutte e tre le Forze

Armato. Ogni ufficiale può ora essere giudicato sulla base di un'ampia categorizzazione di doti fisiche, morali, intellettuali e professionali. Ma – sostengono molti nostri ufficiali – ciò non basta. All'integrazione dei giudizi parziali, tre personaggi, un compilatore e due revisori, hanno la possibilità di riempire due pagine con le doti e i difetti dell'ufficiale sotto valutazione. Ma le categorie di giudizio sono state definite con una tale approssimazione da offrire lo spunto più alla farsa che a una seria valutazione.

A esempio, la prima qualifica, che riguarda le doti fisiche, prevede come oggettivazione massima la qualifica di «aitante e distinto», escludendo a priori che chi è aitante possa, però, non esser distinto o viceversa: Carnera e Paolo Poli, oggi come oggi, meriterebbero, sulla base di tali criteri di valutazione, la stessa qualifica. Poiché «perle» di questo genere se ne trovano in tutto lo schema valutativo ci si può immaginare l'imbarazzo di chi cerca di far corrispondere in qualche modo la reale figura dell'uomo da valutare alla descrizione che se ne può dare attraverso parametri di giudizio tanto approssimativi. A ulteriore scorno di chi vorrebbe essere valutato sulla base di criteri più affidabili c'è, inoltre, il fatto che non è neppure ben chiaro o comunque ben stabilito quale valore abbia ogni parametro rispetto agli altri e se, soprattutto, le doti di carattere siano tenute in giusto conto, che qualsiasi incarico nel grado è giudicato più o meno allo stesso modo, sia che uno abbia comandato l'unità più complessa e rischiosa, o che si sia adagiato in un incarico non impegnativo e più riposante. Insomma: per ottenere una buona valutazione, ciò che conta non è perciò aver fatto bene un lavoro difficile, ma dimostrare sulla carta che si è compiuto in qualche modo il proprio obbligo secondo quanto previsto dalla norma. Fenomeno noto come «costruirsi il libretto».

Come se non bastasse, uno strumento valutativo già di per sé tanto imperfetto viene male impiegato da chi ne fa uso. Spesso, spessissimo, la descrizione dell'ufficiale così valutato non corrisponde in alcun modo alla realtà. Se i massimi revisori o le commissioni di valutazione chiedessero di con-

statare l'aderenza delle note caratteristiche alla realtà, anche solo vedendo l'ufficiale in questione andrebbero incontro a delle sorprese saporitissime. L'«aitante e distinto» molte volte apparirebbe tutt'altro che tale, perché oberato da qualche decina di chili in più del necessario e animato da un sincero odio per lo sport attivo; le sue doti intellettuali e culturali, descritte con altrettanta approssimazione, si rivelerebbero parimenti discutibili e così via. Per iniziare e per porre riparo alla situazione – suggeriscono alcuni ufficiali – i comandanti dovrebbero essere giudicati anche per come essi stessi giudicano i propri sottoposti, cosa già prevista dalla norma, ma scarsamente verificabile. Per le valutazioni da tenente colonnello in su e gradi equivalenti, sarebbe, inoltre, bene convocare gli interessati e interrogarli. In altri Paesi occidentali, alcuni rappresentanti della commissione possono estendere a tre giorni il periodo della convocazione. Da noi può capitare invece che, anche nel caso delle valutazioni più importanti, solo pochi fra i componenti della commissione di avanzamento conoscano sia pure superficialmente i giudicandi. Nella documentazione caratteristica britannica è stata introdotta per i revisori una precisa domanda che suona pressappoco così: «Conosce direttamente l'interessato, quante volte l'ha visto operare e in che occasione?». Se ciò fosse fatto da noi, molti revisori dovrebbero spesso ammettere che stanno formulando un giudizio sulla base di una conoscenza del tutto superficiale del soggetto in esame, avvenuta nel corso di un'esercitazione, di una semplice visita a una caserma, di un avvenimento mondano. Secondo gli ufficiali che auspicano una revisione dell'attuale sistema di valutazione, dovrebbe anche esser possibile disporre di commissioni di valutazione ai vari livelli, quali, a esempio, per l'Esercito, i livelli brigata, divisione, corpo d'armata o, nello Stato Maggiore, quello dei capi reparto. Questi *group appraisals* consentirebbero di constatare il valore relativo di ciascuno in rapporto all'ambiente in cui opera, e contribuirebbero, inoltre, a ridurre la pressione sulla commissione di valutazione di vertice. Gli ufficiali da valutare sarebbero più facilmente convocabili. Non affatto superfluo sarebbe pre-

vedere, altresì, delle prove valutative, soprattutto fisiche, allo scopo di constatarne almeno il potenziale psico-fisico. C'è da chiedersi quanti colonnelli, generali, ammiragli sarebbero stati promossi se si fossero introdotte delle sia pur modeste prove di efficienza psico-fisica, come è stato fatto con successo presso le Forze Armate di altri Paesi.

Merita, anche in questo caso, vedere come ci si era regolati, prima della seconda guerra mondiale, nell'Esercito tedesco, dal quale molti nel dopoguerra hanno tratto utili ammaestramenti. Le classifiche previste erano allora tre: «superiore alla media», «nella media», «inferiore alla media». Gli ufficiali «inferiori alla media» venivano collocati in congedo. Lo si potrebbe fare anche da noi, dicono alcuni ufficiali del nostro Stato Maggiore, perché nella categoria dei «nella media» non mancano, forse, quelli che meriterebbero una valutazione più bassa, mentre gli altri son tutti «eccellenti più». Presso le divisioni, gli ufficiali tedeschi venivano divisi in sette liste: quelli in grado di essere impiegati agli Alti Comandi, nel servizio di Stato Maggiore, nelle altre branche; quelli particolarmente idonei al settore addestrativo e alla ricerca; quelli in non buone condizioni di salute; quelli considerati non promovibili; infine, quelli che non assolvevano bene il loro incarico. Queste liste erano un'ottima guida per l'ufficio personale dell'Esercito che, comunque, inviava continuamente i suoi ufficiali presso le unità per tastare il polso del personale. La capacità di valutare era costantemente controllata. Nell'Esercito tedesco di allora, come in altre Forze Armate occidentali di adesso, la constatazione di errori di giudizio dava non già origine a platoniche dichiarazioni di insoddisfazione da parte dei vertici, ma a veri e propri provvedimenti correttivi che oltre tutto penalizzavano chi, per superficialità o mancanza di professionalità, aveva chiaramente sbagliato nel giudicare. Il modo migliore per non esser promosso era, ed è ancora oggi in molte parti, di giudicare male il proprio personale.

Le nostre commissioni di valutazione o di avanzamento, si lamentano che la loro attività sia riconducibile a una «sanzione notarile» dove, sulla somma di dati di carriera

incontrovertibili anche se chiaramente contestabili sotto l'aspetto della veridicità, si premiano spesso i modesti e si penalizzano i migliori. In effetti, se una eccessiva libertà d'azione della commissione aveva dato, in passato, risultati discutibili, perché era servita a favorire chi non disponeva, per esser promosso, neanche dei meriti formali, è incontestabile che oggi, anche delle persone oneste e competenti, riunite in commissione, si trovano a dover riconoscere l'esistenza di deviazioni che non riescono o non provano neppure a modificare.

I Tribunali Amministrativi Regionali (TAR) che dovevano, nelle intenzioni, portare un po' di giustizia nel sistema, non possono, alla prova dei fatti, far altro che constatare se le norme sono state formalmente applicate. Non di rado avviene, così, che essi finiscano col favorire personale decisamente modesto che la commissione era invece riuscita a eliminare, peggiorando ulteriormente la situazione. D'altra parte – si riconosce realisticamente negli stessi ambienti delle nostre Forze Armate – non è problema che possa con successo essere affrontato dalle sole Forze Armate. È indispensabile che, quanto prima, il problema venga affrontato da quanto di meglio le Forze Armate hanno nel settore del personale, ma altresì con il concorso esterno di psicologi, psichiatri, sociologi. L'obiettivo da conseguire, senza esitazioni e mercanteggiamenti, dovrebbe essere quello di assicurare un sistema valutativo meno autocratico, barocco e soggettivo nella stesura dei giudizi e più obiettivo nei processi di valutazione per le tappe più importanti della carriera, tenendo conto che l'obiettivo rimane un ufficiale più utile per la società e per le Forze Armate.

### III

## Capi militari: guerrieri o managers?

### *I capi militari*

Nessuna organizzazione dipende tanto dai suoi capi, dalle loro qualità morali, intellettuali e professionali, quanto l'organizzazione militare. Tale verità è spesso ignorata in tempo di pace, quando le finalità dello sforzo militare passano in secondo piano rispetto a altri interessi più immediati e meglio comprensibili al cittadino e alla collettività. Ma, come ha scritto De Gaulle, «la preparazione alla guerra è soprattutto la preparazione dei capi e si può affermare che agli eserciti come ai popoli provvisti di capi eccellenti tutto il resto sarà dato in sovrappiù». Sempre a tale proposito, Machiavelli affermava che è «da addoppiare gloria e laude a quelli Capitani che... prima che venghino alle mani (con il nemico), è convenuto loro istruire lo esercito loro e farlo buono». Nel capo confluiscono quindi due funzioni: quella di preparare e quella di condurre efficacemente le forze che sono sotto il suo comando. La complessità e la difficoltà di questo compito sono spesso mal percepite perché la professione militare finisce nell'ombra in tempo di pace. L'esigenza di disporre di capi militari che siano all'altezza del compito rispunta drammaticamente nei casi di emergenza. Ma tale disponibilità non sempre è possibile e quando lo è, ciò si verifica solo nei Paesi ricchi di grandi e consolidate tradizioni non solo militari ma nazionali. La scelta e la formazione dei capi è infatti una scelta prima di tutto nazionale, che impegna Governi e Parlamenti, dato che, per citare ancora

Machiavelli, «quel Principe che abbonda di uomini e manca di soldati debbe solamente, non della viltà degli uomini, ma della sua pigrizia e poca prudenza dolersi».

Perciò la responsabilità di dare alle Forze Armate capi degni di questo nome non può essere lasciata alle sole Forze Armate, quasi che si trattasse di un problema tecnico di loro esclusiva competenza. Tutto il Paese deve assicurare il successo di uno sforzo che si riflette direttamente sulla sua sicurezza. Sarebbe errato, del resto, considerare esaurita la responsabilità dei vertici politico-militari con la selezione di coloro i quali sono destinati ad assumere i più alti incarichi. Ciò facendo si commetterebbero due errori: si limiterebbe la selezione ad un gruppo ormai formato e consolidato, correndo contemporaneamente il rischio che esso non sia all'altezza dei requisiti che gli sono richiesti.

La formazione di un capo militare è un processo continuo, che prevede stadi di maturazione successiva, ognuno diverso dall'altro, ma tutti egualmente indispensabili, per pervenire a uno sviluppo armonico delle qualità morali, intellettuali e professionali necessarie a chi è destinato a assumere funzioni di comando. Dal momento del reclutamento in poi, dunque, ogni sforzo dovrebbe essere riservato alla costruzione di questo difficile edificio a forma piramidale o, come spesso avviene, trapezoidale, che è il Comando. Perché, quindi, si possano conseguire risultati apprezzabili occorre avere chiaramente in mente non solo il prodotto finale, ma anche i vari prodotti intermedi in quanto a ciascun livello, sia in pace, sia in guerra, al capo militare è richiesto di saper operare in armonia con il disegno globale delle Forze Armate e con le proprie specifiche attribuzioni. La ricerca di un equilibrio fra le varie funzioni e le varie sollecitazioni provenienti da una realtà esterna e interna alle Forze Armate, in costante e rapida evoluzione, non è facile. I tentativi di applicare acriticamente alle FF.AA. esperienze tratte dalla tecnica dirigenziale esterna si sono spesso rivelati più dannosi che utili.

Molti civili e non pochi militari hanno sostenuto, a esempio, la tesi che la figura del comandante potesse considerarsi tramontata e che dovesse esser sostituita da quella del mana-

ger. In un Paese in cui la spesa militare è vista con sospetto o con disinteresse, si riteneva che, mutando contemporaneamente l'identità militare e l'immagine del Comando, si sarebbero create delle Forze Armate più moderne e quindi più accettabili. A contribuire a questa deformazione della funzione di Comando era stato altresì l'ingiustificato senso di frustrazione e di inferiorità che molti militari avevano sviluppato nei confronti di un mondo civile che sembrava loro più abile, evoluto, moderno. Perché quindi – si erano chiesti molti militari – non imitare il mondo civile tentando di acquisirne almeno in parte la più prestigiosa immagine? Sembrava a molti che sostituendo la sciabola con la valigetta executive e denominando tutte le attività dei Quadri militari attività manageriali anziché di comando, si operasse un effettivo salto di qualità. A accentuare tale tendenza contribuiva, poi, anche il fatto che i militari, pur avendo frequentato per la maggior parte corsi altrettanto impegnativi e di durata pari a quelli universitari, erano, per l'atipicità della loro professione, privi di titoli di laurea e non potevano fregiarsi della qualifica di «dottore», ambito traguardo per la maggior parte degli italiani. È oggi opinione di molti nostri ufficiali che tali complessi di una parte della classe militare, o meglio, della parte meno militare di tale classe, abbiano prodotto gravi danni alle Forze Armate anche se la loro infondatezza è stata più volte dimostrata in tutte le occasioni in cui le autorità civili si sono avvalse dell'opera dei militari per l'assolvimento di funzioni che non erano loro proprie e familiari. Molti militari, a contatto con il mondo civile, hanno, così, compreso che non c'erano motivi validi per continuare a soffrire di un complesso di inferiorità e che fra i due mondi, quello della dirigenza militare e quello della dirigenza civile, era più importante conservare le diversità che cercare di annullarle.

## *L'evoluzione dei Quadri e le cause esterne*

Fra le cause «esterne» che hanno contribuito al mutamento dello status dei Quadri delle Forze Armate nel mondo moderno, due sembrano di maggior rilievo: l'una di ordine politico, l'altra di ordine tecnologico-organizzativo. Innanzitutto, le società democratiche hanno, per loro natura e vocazione, una propensione spontanea verso tutto ciò che è legato a una concezione edonistica della vita: benessere, libertà individuale, esaltazione dei diritti e offuscamento dei doveri. A un potere politico fondato sul consenso è, dunque, arduo far pagare al cittadino un tributo per un organismo, come le Forze Armate in tempo di pace, di cui gli è difficile persino comprendere le finalità.

I Quadri militari che dovrebbero, in contraddizione con le tendenze generali della società, educare al sacrificio, al rischio e al dovere finiscono perciò con essere guardati con indifferenza e sospetto; il Paese ritiene, quindi, indispensabile «tenerli a distanza», attraverso un rapporto di sudditanza nei confronti dell'autorità politica che ne riduca l'azione di comando. D'altra parte – dicono molti ufficiali – tutto ciò è possibile soprattutto quando i capi militari, spogliatisi dell'abito del «guerriero», indossano i panni dimessi del «burocrate-dirigente», e non quelli di manager. Il secondo, infatti, a differenza del burocrate, esercita anch'egli una attività di comando, non si limita ad amministrare, ma a far sentire la sua influenza sugli altri, conosce bene l'importanza dell'esempio, il valore del «fattore uomo». In un seminario indetto dal Royal United Services Institute di Londra nel 1977, militari e civili di varia provenienza avevano convenuto che il manager, nella sua accezione più completa, si identifica con il capo militare, il leader, ossia l'uomo che «guida» e non si limita a impartire disposizioni. Ma – aggiungono i nostri ufficiali – non tutti, da noi, sembrano averlo capito.

È perciò sconcertante sentire certi capi militari parlare come un puro burocrate civile, ritenendo di compiacere così

i politici, soprattutto quando managers civili usano invece un modulo comportamentale di tipo militare.<sup>1</sup>

De Gaulle affermava che «l'uomo di Governo considera il guerriero una mente limitata, superba, poco maneggevole... perciò, tranne che nei momenti di crisi, egli favorisce nel comando non sempre i migliori, ma i più docili...». In effetti, la figura del «guerriero» non si presta a un'interpretazione addomesticata della funzione militare, e ciò spiega perché la veste del dirigente sia considerata in tempo di pace dal mondo politico un'opzione sostitutiva di quella del «guerriero».

C'è, d'altra parte, anche chi sostiene l'esigenza che la figura del «guerriero» sia conservata per i gradi più bassi, in modo da lasciar posto alla figura di manager per quelli più alti. In termini funzionali, questa dicotomia all'interno dell'organismo militare sembrerebbe quasi corretta anche se, nei gradi medio-alti, le due figure, quella di «guerriero» e quella di manager dovrebbero coesistere. Non è più corretta, invece, quando la figura del manager serve a giustificare la rinuncia all'azione di comando. In un organismo come quello militare, dove l'unitarietà dei valori morali è condizione di sopravvivenza dell'organismo stesso, è indispensabile che i vertici interpretino la loro funzione anche in termini etico-politici, cioè come un legame spirituale con chi da essi dipende. La funzione dei capi nelle Forze Armate verso i propri subalterni assume infatti aspetti che sono difficilmente riscontrabili all'interno di un'organizzazione civile. Un funzionario civile può infatti ignorare totalmente non solo cosa il suo capo faccia o dica, ma anche chi esso sia, purché gli interessi funzionali dell'organizzazione da cui dipende siano tutelati. Un militare, di qualsiasi rango, invece, è legato ai suoi massimi vertici in modo assai più completo ed è quindi estremamente attento al loro comportamento. Ne è esaltato ogniqualvolta essi sono fedeli all'immagine del militare e profondamente depresso quando li vede coinvolti, magari in combutta con esponenti del mondo civile, in azioni non conformi

<sup>1</sup> Robert Townsend, *Up the Organization*, Alfred A. Knopf Inc., New York 1969 (trad. it. *W l'organizzazione*, Mondadori, Milano 1970).

allo stile militare. Il capo militare, infatti, impersonifica lo stile militare e la sua è una responsabilità enorme.

Un capo militare – sostengono molti ufficiali italiani – ha quindi l'obbligo di conservare intatta la sua immagine di «guerriero», a ragione del valore simbolico della sua funzione: «nessun capo» si dice «dovrebbe chiedere ai suoi subalterni ciò che lui stesso non è in grado di fare». Le indagini di numerosi esperti sulla relazione fra le Forze Armate e i loro capi portano tutte a questa stessa conclusione, cioè che «la capacità dei capi ai più alti livelli incide significativamente sulla soddisfazione generale dei Quadri»<sup>1</sup> e che «quando l'addestramento, l'educazione e l'esperienza della gerarchia sono alti anche la coscienza della legittimità dello sforzo militare tende ad essere alta»,<sup>2</sup> per concludere che «la principale legittimazione delle Forze Armate viene dal riconoscimento che la nazione ha dell'autorità dei capi militari».<sup>3</sup> Niente di più nocivo sembra perciò esservi – secondo i nostri ufficiali – del tentativo congiunto, dall'esterno e dall'interno dell'ambiente militare, di scolorire l'immagine dei capi militari, mortificando la figura del «guerriero» a favore di quella del semplice manager, spogliato della funzione di comando. Il mondo politico – si dice – rivelerebbe ben maggiore saggezza se non temesse di esaltare i valori guerrieri nell'ambiente militare, dal vertice alla base, in modo da essere certo che, in ogni momento, quello militare sia pronto a rispondere al suo appello. Anziché dei partners remissivi e incolori, esso disporrebbe, altresì, di collaboratori fedeli, intelligenti e coscienti delle grandissime responsabilità del loro ruolo. L'intesa fra mondo politico e mondo militare sarebbe il frutto della loro costante dialettica e non già della sottomissione acritica del secondo al primo. Sempre De Gaulle ha scritto: «Politici e soldati, i migliori servitori dello Stato, raramente sono i più malleabili. Bisogna che i capi abbiano

<sup>1</sup> Anne Hoiberg, *Military Staying Power*, in S. Sarkesian (a cura di), *op. cit.*

<sup>2</sup> Stephen D. Westbrook, *The Potential for Military Disintegration*, in S. Sarkesian (a cura di), *op. cit.*

<sup>3</sup> *Ibid.*

anime da capi ed è un cattivo calcolo allontanare dal potere certi caratteri perché difficili. Per qualche comodità nei rapporti immediati si rischia di perdere tutto quando arriva il gran giorno».

Le convinzioni di De Gaulle hanno, del resto, trovato conferma anche in altre sedi. Un Seminario del 1979 ha concluso che «le persone che van bene per il tempo di pace... non sono necessariamente quelle di cui si ha bisogno in tempo di guerra, quando non ci si può concedere il lusso di circondarsi di persone gradevoli. Può esser necessario avvalersi di personalità assai meno amabili».<sup>1</sup>

La dimensione del problema militare ha assunto livelli «macro-organizzativi» tali da renderne la gestione estremamente difficile, soprattutto perché, accanto agli elementi «ponderabili», sono presenti in gran numero fattori del tutto «imponderabili» per la maggior parte attinenti alla «variabile uomo». Sono gli «imponderabili» che, assai spesso, complicano la vita dell'ambiente militare. La tendenza prevalente è, perciò, di ignorarli quasi che la scienza militare potesse essere degradata al livello di pura tecnica organizzativa. In realtà, le inclinazioni meccanicistiche, a quantificare ciò che è misurabile ed a ignorare tutto ciò che non lo è, hanno portato, secondo Charles Moskos, «a confondere la fisica delle cose con la chimica della gente». Ancor peggio, le cose e la gente sono sembrate entrambi riconducibili a puri modelli matematici razionali, capaci di rendere «calcolabili» le loro interrelazioni ed i loro effetti sull'ambiente esterno. Tale approccio, incoraggiato dal progresso tecnologico soprattutto nel campo della cibernetica, si è esteso a tutti i settori dell'attività militare: dalla strategia alla tattica, dalla gestione del personale a quella dei materiali. Sembrava quasi che una volta impostato matematicamente il problema in modo corretto, non rimanesse all'uomo che applicare moduli comportamentali e procedure suggeriti dall'elaborazione automatica dei dati a disposizione. Ma le tecniche «raziona-

<sup>1</sup> *The Selection of Modern Warriors*, Seminario presso il Royal United Services Institute di Londra, maggio 1979.

leggianti», largamente applicate nel conflitto vietnamita dagli Stati Uniti, hanno dato i risultati deludenti ben noti, nonostante il colossale dispendio di risorse. Così, la letteratura americana successiva al conflitto vietnamita ha ricondotto il problema nei suoi giusti termini, ridando l'importanza che merita alle incognite umane ed alla funzione di comando.

È, perciò, opinione assai diffusa anche nei nostri ambienti militari che la società militare debba, per ritrovare se stessa, recuperare la sua «unicità», pur tenendo conto delle istanze di rinnovamento della società nazionale nel suo complesso. Ai livelli alti, il coordinamento e la gestione delle attività diventano sempre più impersonali allo scopo di utilizzare nel modo migliore possibile tutte le forze disponibili. La funzione specialistica, gestita secondo criteri esclusivamente manageriali, può però soffocare la gestione operativa, che ubbidisce a criteri largamente più soggettivi. L'adozione di tecniche astratte e sempre più centralizzate, riduce fortemente la coesione dell'ambiente militare e, di conseguenza, la sua capacità operativa. Attraverso la ricerca dell'efficienza amministrativa, con l'adozione dei moduli civili, si riduce l'efficienza operativa. Aumentando la complessità dell'organizzazione militare e le dimensioni dei problemi da affrontare, la burocrazia interna tende a creare più specializzazione, razionalizzazione e standardizzazione, premiando la routine amministrativa. L'organizzazione militare finisce, così, attraverso una tecnica di gestione aziendale errata, perché imitata acriticamente da altri settori, col modificare sostanzialmente i beni che produce. Una gestione militare concepita per il mercato della vita in tempo di pace, non è quindi più rispondente alle condizioni di mercato dei tempi di crisi e di guerra.

Se il mercato rifiuta il prodotto, scompare anche il profitto. Un'organizzazione militare che produce solo efficienza in tempo di pace, per disgregarsi in tempo di crisi, è un'organizzazione assistenziale, che si preoccupa, cioè, unicamente di creare occupazione e di costituire una base per il potere politico. L'identificazione del capo militare con il dirigente

altamente politicizzato, quale lo si vuole ora, diventa, a questo punto, totale.

Per evitare tutta questa serie di inconvenienti occorre, perciò, secondo i nostri ufficiali, ricondurre il problema nei suoi giusti termini. L'estensione della funzione militare al mantenimento della pace e della stabilità sociale e politica comporta una differenziazione dei ruoli (amministrativo, burocratico, di sostegno, della ricerca...), a sfavore del ruolo combattente, che può migliorare lo «status professionale» del militare a condizione che ogni compito, ogni ruolo sia interpretato con chiarezza.

È indispensabile, quindi, che sia meglio definita l'identità professionale di ogni «militare», distinguendo chi «guerriero» deve essere da chi non occorre che lo sia. Inoltre, ai vari compiti, alle varie funzioni, dovrebbe essere attribuita l'importanza che meritano nel quadro generale della politica di difesa dello Stato. Perciò, il militare anziché insistere nella difesa della sua immagine solo «guerriera», difficilmente sostenibile in molti casi, od optare acriticamente per quella opposta solo «manageriale», dovrebbe avere una fisionomia più articolata, tale da soddisfare le molteplici e contraddittorie esigenze di una società moderna e democratica. Anche se il compito è estremamente difficile sarebbe quindi necessario operare una distinzione ben chiara fra gli aspetti del comando e quelli manageriali dell'attività dei Quadri, per armonizzarne poi le funzioni in una visione che definisca chiaramente le priorità da attribuire a ciascuna funzione.

Dove la funzione di comando deve prevalere indiscutibilmente su quella manageriale è nell'ambito delle unità di impiego fondamentali, all'interno delle quali la coesione morale costituisce un fattore determinante dell'operatività. A questo livello il rapporto fra i Quadri e il resto del personale è diretto e le attività da condurre in pace, ma soprattutto in guerra, si identificano con la professione militare allo stato puro. A questi livelli, il «carisma» dei capi, l'esempio, sono fatti tangibili. Il «guerriero» interpreta la sua vita professionale in termini di «comando, preparazione per il combattimento e combattimento». La professionalità militare a tale

livello e ai livelli inferiori si riferisce, secondo Segal e Lengermann «a un'area in cui viene virtualmente monopolizzata l'esperienza di un corpo di conoscenze che trova scarsa applicazione nella società civile».<sup>1</sup> Questa peculiarità del comando sembra destinata a restare insostituibile fintantoché il confronto con «il nemico» si caratterizza, nonostante l'impiego di mezzi tecnologici sofisticati, come lotta per la sopravvivenza in termini primordiali, esigendo dai componenti delle singole unità una reciproca dipendenza.

Al contrario, la spersonalizzazione che potrebbe, invece, derivare da una concezione manageriale dei rapporti all'interno di tali unità sarebbe tanto costosa in termini di solidarietà morale e di efficienza da rivelarsi non tollerabile. Al comandante sono richiesti comportamenti e prestazioni professionali che non hanno alcun punto di contatto con quelli richiesti a un manager. In termini comportamentali l'esigenza d'essere d'esempio comporta per il «comandante-guerriero» l'obbligo di mostrarsi superiore ai suoi uomini non solo in termini di coraggio fisico, ma soprattutto di coraggio morale. Egli deve dare costantemente prova, secondo Clausewitz, di energia, costanza, fermezza, sensibilità e forza di carattere, caratteristiche che solo in minima parte sono richieste al manager, e in circostanze assai diverse. Egli deve riuscire, in condizioni di fatica e di rischio, ossia in quelle condizioni che, secondo Raymond Aron, rendono «tanto più difficile il compito dell'intelletto»,<sup>2</sup> a tener costantemente presente il compito da assolvere e gli uomini sotto il suo comando. Nel momento della decisione egli è spesso solo a scegliere la via sulla quale procedere, perché la linea del comando è quella della solitudine e, quindi, della concentrazione di tutte le responsabilità in un solo uomo, il capo.

L'attività decisionale del manager si colloca, invece, spesso in un contesto collegiale e le decisioni scaturiscono quasi sempre da un'attività di mediazione e quindi dal compromesso. La responsabilità è condivisa dalla collegialità della

<sup>1</sup> David Segal e Joseph D. Lengermann, *op. cit.*

<sup>2</sup> R. Aron, *op. cit.*, vol. I, cit.

decisione. Nell'organizzazione militare ogni livello di comando o direttivo dovrebbe conservare questa capacità di assunzione autonoma della responsabilità. Il capo militare, anche al massimo vertice, dovrebbe poter ignorare le obiezioni della collettività decisionale, ove lo ritenesse indispensabile, per decidere da solo. La ricerca dell'unanimità collegiale a tutti i costi all'interno dell'ambiente militare equivale alla rinuncia alle responsabilità di comando. Secondo Clausewitz, la risolutezza e il coraggio diventano tanto più difficili e rari, ma anche più indispensabili, quanto più elevato è il livello gerarchico. Voltaire, a sua volta, ha espresso gli stessi dubbi di Clausewitz sulla carenza di risolutezza ai livelli più alti della gerarchia militare, scrivendo che essa «brilla ai bassi livelli mentre si eclissa a quelli alti».

I compiti del capo militare ai più alti livelli gerarchici sono molto complessi. Egli, infatti, oltre che rispondere della gestione dell'organizzazione come manager, deve costituire un simbolo anche per i suoi subalterni con i quali viene saltuariamente a contatto. Inoltre, la sua funzione pubblica ha una natura ambivalente. Se da un lato l'immagine di un capo autorevole e carismatico esercita un forte potere di attrazione sull'ambiente militare, dall'altro rischia contemporaneamente di ingenerare preoccupazione e sospetto all'interno dell'ambiente politico; viceversa, una figura di capo più evanescente, meno chiaramente espressa, non può che deludere l'ambiente militare, mentre può apparire più accetta ai politici. Secondo Anne Hoiberg «il capo deve saper assumere due ruoli, quello di manager di uomini e materiali, come quello di manager di strategie, bilanci militari, comunicazioni e di una colossale attività burocratica».<sup>1</sup> In sostanza: il capo, ai massimi livelli di vertice, deve saper esercitare tre funzioni, spesso in contrasto fra loro, quella del comandante «guerriero», quella del consulente del potere politico e, infine, quella del manager per la gestione delle risorse che sono attribuite alle Forze Armate.

La formazione dei capi è, quindi, una responsabilità con-

<sup>1</sup> A. Hoiberg, *op. cit.*

giunta della classe politica, della società, dell'ambiente militare. Solo la convergenza dei loro sforzi può assicurare al Paese, anche durante lunghi periodi di pace, capi militari in possesso delle doti indispensabili in tempo di crisi e di guerra, quali «l'energia, la fermezza, la costanza, la sensibilità, il carattere». <sup>1</sup> Occorre evitare, ha scritto il generale Supino, che «capi incapaci possono diventare il braccio secolare di uomini di Governo presi alla sprovvista da avvenimenti più grandi di loro». <sup>2</sup>

Se può essere accettabile una completa identificazione con la sfera «manageriale» di quegli incarichi o di quelle cariche che prevedono un'attività legata alle tecnologie e ai materiali, anziché agli uomini, non pare possibile estendere tale identificazione a quelle aree che riguardano l'operatività e l'impiego dell'uomo in combattimento. La differenza fra il manager ed il «guerriero» risiede perciò soprattutto nel differente rapporto che ciascuno ha con l'uomo combattente e con l'attività di combattimento. Quanto più il rapporto è indiretto, tanto più l'attività decisionale ricade nella sfera «manageriale». Quanto più è diretto, tanto più essa rientra nelle funzioni del comandante-guerriero. È, quindi, errato sostenere che sia la complessità delle attività da coordinare e gestire a far meritare al militare la qualifica di manager. Il manager moderno è più uno specialista nella tecnica della gestione che uno specialista della gestione di particolari tecniche. Un manager con la sua esperienza e la sua versatilità potrebbe senza dubbio occupare efficacemente molti incarichi della linea amministrativa, sia essa riferita a uomini o materiali. Egli mancherebbe però di tre requisiti essenziali: la dedizione morale, l'esperienza specifica, l'attaccamento ai propri uomini. Un manager può saper trarre i massimi risultati da un impiego razionalizzato delle macchine, un «comandante», invece, sa ottenere risultati eccezionali facendo leva sull'elemento umano.

Un «comandante», <sup>3</sup> dovrebbe: dirigere il suo gruppo, defi-

<sup>1</sup> R. Aron, *op. cit.*, vol. I, cit.

<sup>2</sup> Paolo Supino, *I problemi dell'Esercito*, Gladio, Roma 1954.

<sup>3</sup> A. Hoiberg, *op. cit.*

nire regole e procedure di comportamento, istruire, operare come «modello», fornire sostegno. Un manager, secondo l'accezione moderna del termine, condivide sicuramente i primi due aspetti dell'attività di comando, talvolta il terzo, mai gli altri due. Un comandante deve essere in grado di trasmettere ai suoi subordinati una serie di valori ideali e ciò presuppone che egli sia pienamente convinto di quello che pretende di insegnare. Un famoso capo militare britannico ha detto, a tale proposito, che per essere un oratore efficace nell'ambiente militare occorre innanzitutto essere convinti di quanto si dice. A nessun manager verrebbe mai chiesto di farsi portavoce di un messaggio di ordine ideale, in quanto la sua professione è identificabile con valori di ordine materiale. L'uomo è importante anche nell'industria, ma solo se gli è assicurata piena «soddisfazione nel lavoro» (*job satisfaction*) il suo rendimento aumenta e con esso aumentano le prestazioni delle macchine o dell'apparato di cui esso risponde. Ciò è vero anche per larghi strati dell'organizzazione militare, ma non per quelli in cui il rapporto con la capacità operativa è diretto. In questi ultimi casi, l'uomo non si limita a impiegare la macchina, ma partecipa altresì a un coacervo umano altamente soggettivizzato.

### *I Quadri inferiori*

Per elevare la professionalità nelle Forze Armate, non è sufficiente affrontare e risolvere il problema dei Quadri intermedi e dei capi militari se rimangono scadenti il livello quantitativo e la qualità dei Quadri inferiori, sottufficiali e ufficiali subalterni. Data la grande importanza del «gruppo primario», quale primo elemento per la coesione all'interno delle unità, chi come loro ne è responsabile deve essere senza alcun dubbio all'altezza del compito. Nell'Esercito, dove il problema dell'inquadramento dei minori livelli di comando è assai più difficile da risolvere non fosse altro che per le dimensioni e la complessità del problema, la situazione si è fatta assai grave. Abolita la categoria dei sottufficiali di com-

plemento, si è mantenuta in vita la categoria degli ufficiali di complemento di prima nomina, a integrazione del numero assolutamente esiguo di sottufficiali e di ufficiali di carriera. Tale accorgimento ha però, dicono i nostri ufficiali, solo valore di espediente e non soddisfa che marginalmente le esigenze del comando. Il problema degli ufficiali di complemento è stato trattato in termini estremamente critici da Robi Ronza,<sup>1</sup> che riconosce pochissimi meriti alla categoria. Senza voler fare di ogni erba un fascio, non si può non rilevare che, oggi, con la crescente complessità del comando, è assolutamente discutibile affidare un ruolo di tale responsabilità a giovani che sono poco più addestrati dei soldati di leva, dei quali condividono l'età, ma rispetto ai quali sono non di rado culturalmente, socialmente e psicologicamente meno attrezzati. Le domande per l'ammissione ai corsi di allievi ufficiali di complemento sono abbastanza numerose. Solo per l'Esercito, il rapporto fra richieste e posti a concorso è di cinque a uno, il che offre qualche possibilità di operare una selezione adeguata. Ma se si deve giudicare dalla media dei giovani prescelti, non si può non concludere che o la massa dei giovani aspiranti è comunque scadente, o la selezione è mal condotta. Qualche dubbio sembra lecito anche sulla qualità del processo di formazione. In realtà, nella scelta dei giovani aspiranti – sostengono gli ufficiali di carriera – si dovrebbe tener conto soprattutto di ciò che sarà loro richiesto: una effettiva capacità di comando su una ventina di uomini, poco più, poco meno, ma corredata da alcune specifiche specializzazioni. Nel giovane ufficiale, come nel giovane sottufficiale, dovrebbero essere perciò ricercate, sopra ogni cosa, le doti di carattere e psico-fisiche più aderenti all'immagine del «guerriero» e del capo. La presenza di tali doti in modo rilevante giustificerebbe la scelta di giovani anche culturalmente, socialmente inferiori rispetto alla media degli aspiranti.

Del resto, non è sul terreno della cultura o su quello sociale che essi devono misurarsi con i giovani soldati, bensì su

<sup>1</sup> Robi Ronza, *Pierino va soldato*, Ed. Jaca Book, Milano 1968.

quello dell'addestramento dove, pena il ridicolo e la perdita di prestigio, devono dimostrare di sapere e potere essere di esempio. Chi chiederebbe a una guida alpina, a un istruttore subacqueo, a un maestro di sci di possedere un titolo di studio e una cultura elevata? Se ce l'hanno, tanto meglio, ma è indubbio che essi sono valutati per le loro capacità professionali e per quella di imporsi su chi li deve seguire. Sembra impossibile credere – dicono i nostri ufficiali di carriera – che nel nostro Paese non si riescano a scegliere e a motivare circa tremila giovani «capi» ogni anno, quanti ne richiede l'Esercito, su un totale di circa mezzo milione dei contingenti annui di leva! La scarsa qualità dei giovani ufficiali di prima nomina ha conseguenze abbastanza serie. Innanzitutto, essa facilita la tendenza, propria in tempo di pace, all'accentramento delle decisioni e delle responsabilità ai livelli più alti: la delega diventa un «bel ricordo».

Il risultato è che il giovane sottotenente si tramuta in un soldato «con i gradi». Egli gode dei privilegi economico-sociali del grado, senza offrire molto in cambio, e tende a essere accettato dal «gruppo» che invece dovrebbe comandare, sviluppando quel sentimento che dai sociologi americani è definito come desiderio di essere *one of the boys*, «uno dei ragazzi», il che genera «la permissività, la riluttanza ad applicare le norme in vigore, il fallimento nel trattare i problemi del personale e del morale». <sup>1</sup> Così i problemi del comando del gruppo primario vengono trasferiti, pie' pari, ai livelli superiori, irrisolti e non affrontati, creando rischiose situazioni di carattere disciplinare dovute proprio alla scarsa competenza dei giovani ufficiali.

Poiché, d'altra parte – sostengono i nostri ufficiali superiori – è impensabile risolvere in modo soddisfacente il problema dei Quadri di carriera, il cui reclutamento annuo dovrebbe quanto meno essere raddoppiato, è indispensabile almeno fare qualcosa e subito perché la qualità dei giovani ufficiali sia migliore. Ciò significa rivedere anche la loro formazione professionale, prevedendo anche la possibilità di operare una seconda forte selezione dopo un congruo perio-

<sup>1</sup> Guenter Lewy, *American Experience in Vietnam*, O.U.P., New York 1978.

do di attività di comando presso i reparti. Chi fallisce, non dovrebbe esser promosso. Alcuni anni fa era stato tentato un interessante esperimento. I giovani allievi passavano un periodo come sottufficiali prima di essere promossi. Se promossi, venivano trasferiti. Il provvedimento era ben studiato, mentre imperfetta ne era stata l'applicazione. La selezione, a causa del permissivismo dei comandanti, non era stata fatta in modo adeguato, vanificando lo scopo principale del provvedimento che infatti era stato poi annullato. Infine, solo tre mesi in più di servizio di leva rispetto ai soldati semplici per gli ufficiali di prima nomina sono troppo pochi, sia per i compiti che ne giustificano l'arruolamento sia per i privilegi considerevoli che essi acquisiscono rispetto agli altri. È un fatto ormai accertato che, solo dopo sei mesi di permanenza ai reparti, ci si può attendere che un giovane subalterno sia in grado di comandare.<sup>1</sup> Dopo sei mesi di corso e sei mesi di pratica, rimangono, ora, solo tre mesi di utile impiego al giovane comandante, che oltre tutto, dopo i primi sei mesi, percepisce uno stipendio che il suo collega «di carriera» si deve meritare con due anni di corso duro ed impegnativo. In Gran Bretagna, i giovani subalterni «di complemento», di *Short Service Commission* (SSC) restano sotto le armi tre anni. Per il nostro Paese – dicono i nostri ufficiali di carriera – ciò equivarrebbe forse a dover estinguere la categoria,<sup>2</sup> ma... con 18 mesi, di cui sei presso le scuole e 12 presso i reparti, qualcosa di più sarebbe possibile ottenere. In conclusione, miglior selezione, una formazione «tagliata su misura» rispetto all'impiego e una permanenza di poco più lunga di quella attuale potrebbero restituire dignità professionale a una categoria che, con le debite eccezioni, ha perso completamente prestigio. È una decisione difficile perché sul problema dei giovani ufficiali di complemento si concentrano le attese di decine di migliaia di fami-

<sup>1</sup> Vedi Cathy Downes, *Educating for the Profession of Arms. USMA West Point and RMA Sandhurst*, «Royal United Services Institute Journal», dicembre 1981.

<sup>2</sup> Quando, per esempio, la ferma degli ufficiali di complemento fu portata da 12 a 15 mesi, il numero degli aspiranti si ridusse sensibilmente.

glie e, di conseguenza, si esercitano le inevitabili pressioni del mondo politico e militare. La situazione attuale, in termini di costi-ricavi, è quantomai scadente. E, senza giovani ufficiali, la macchina militare non può marciare, per quanto eccellenti siano i gradi superiori.

## IV

# La dirigenza militare: ieri e oggi

### *Breve storia dello Stato Maggiore dell'Esercito*

Nella edizione del 1935 del *Dizionario della Lingua Italiana* di Niccolò Tommaseo, viene definito Stato Maggiore «gli ufficiali che assistono o coadiuvano i comandanti delle grandi unità diramando i loro ordini, sbrigando le pratiche di ufficio, ecc.». Questa definizione, vecchia di oltre un secolo, si attagliava al periodo delle guerre napoleoniche quando l'attività degli Stati Maggiori era ancora e solo esecutiva. Allora, infatti, nel capo militare si accentravano sia l'elaborazione, sia la formulazione delle decisioni, l'analisi del particolare e la sintesi del comando. Già allora, però, Napoleone doveva riconoscere che occorreva il cervello di un Newton per impadronirsi delle infinite variabili dell'attività decisionale. Un corpo di Stato Maggiore in grado solo di trasmettere con chiarezza e tempestività gli ordini non bastava più. Napoleone aveva rivoluzionato la scienza della guerra e aveva un capo di Stato Maggiore brillantissimo nel generale Berthier. Ma la mancanza di uno Stato Maggiore preparato fu ugualmente, secondo Schlieffen, una delle cause principali della sua sconfitta.

La crescente complessità politica e militare della preparazione e della condotta della guerra aveva reso improponibile demandare a un solo uomo, per quanto eccezionale fosse, un'attività decisionale che richiedeva metodo e capillarità di indagine e di direzione. L'epoca del principe guerriero, del capo politico-militare, dell'«intelligenza personificata dello

Stato», era ormai al tramonto e lasciava il posto a un'era caratterizzata dall'esistenza di meccanismi direttivi più articolati e decentrati, che potessero abbracciare il generale e il particolare e assicurare un tramite funzionale e capillare tra vertici di comando e periferia esecutiva, rendendo possibile «un collegamento fra i fini politici dello Stato ed il soldato in prima linea». <sup>1</sup> Infatti, solo attraverso Stati Maggiori preparati era realistico decentrare responsabilità verso gli elementi satelliti che il Centro non poteva più gestire da solo. Fu così che i militari europei scoprirono, con enorme anticipo sul settore civile, il significato e l'importanza di un apparato dirigenziale, qualificato e amalgamato attraverso una selezione accurata e un processo formativo comune. Nacque allora quel *middle management*, la cui professionalità e competenza decide anche oggi le fortune di qualsiasi organizzazione moderna sia essa civile o militare.

Il Piemonte, cui le occasioni di guerra non potevano mancare, non poteva rimanere estraneo a questo processo evolutivo. Nel 1814, con solo quattro anni di ritardo rispetto al modello prussiano, nacque così il primo «Stato Maggiore» piemontese. Era però impensabile che, in un Piemonte ancor provinciale e codino, in condizione di relativo isolamento politico e militare, potessero prosperare fermenti innovativi pari a quelli che assumevano crescente vigore e ampio respiro nelle maggiori nazioni europee. La dimensione internazionale dei problemi e la coscienza dell'evoluzione dello Stato anche nella condotta politico-militare della guerra era patrimonio di pochi, come Cavour e D'Azeglio, uomini politici con un passato militare peraltro limitato alle prime esperienze. Nell'Esercito piemontese, pur citato da Engels per la sua apprezzabilissima qualità, i capi erano scarsamente informati di quanto avveniva all'esterno, ossessionati com'erano, oltre tutto, da una visione del loro impegno militare diretto verso lo stesso nemico e destinato a svilupparsi, ripetitivamente, nelle stesse aree del territorio nazionale. Niente sembrava favorire un reale salto di qualità in un

<sup>1</sup> J. Downey, *op. cit.*



ambiente in cui gli Alti Comandi facevano affidamento assai più sul coraggio e sulla compattezza delle truppe che sulla propria capacità di condurre la battaglia secondo i principi dell'arte della guerra.

Così, il provincialismo militare, cugino minore di quello politico, finiva col rifiutare ogni reale progresso, recependo dall'esterno solo l'aspetto esteriore dei cambiamenti e senza comprenderne o volerne comprendere motivazione e sostanza.<sup>1</sup> Il corpo di Stato Maggiore piemontese, primo embrione di un'élite militare, nasceva senza che ci si preoccupasse di stabilire le condizioni culturali e formative all'interno delle quali tale élite avrebbe dovuto svilupparsi.

Al contrario, in Prussia, il corpo di Stato Maggiore era costituito da «uomini d'alta capacità individuale e di sorprendente omogeneità di vedute, che, governati da un'auto-disciplina ascetica, basavano la loro forza e la loro potenza su una completa sottomissione a ideali nazionali e politici di carattere trascendente».<sup>2</sup> L'omogeneità di vedute era resa possibile dalla fondazione, nel 1810, di un'Accademia di Guerra prussiana. Una scuola morale e culturale, in cui «membri scelti del corpo degli ufficiali attraversavano i primi stadi di un processo di rigorosa selezione intellettuale, che esigeva anche un intenso sforzo fisico».<sup>3</sup>

In Piemonte, come si vedrà, oltre cinquant'anni dovevano passare prima che si pensasse seriamente alla selezione e formazione degli ufficiali di Stato Maggiore per un corpo di Stato Maggiore analogo a quello prussiano.<sup>4</sup> Era, quindi, inevitabile che essi nel frattempo si limitassero a essere ciò che ha scritto il Tommaseo, cioè dei qualificati «portaordi-

<sup>1</sup> Emilio De Bono, *Nell'Esercito nostro prima della guerra*, Mondadori, Milano 1931.

<sup>2</sup> John W. Wheeler-Bennett, *The Nemesis of Power. The German Army in Politics, 1918-1945*, MacMillan and Co., «St. Martin's», London-New York 1961 (trad. it. *La nemesi del potere. Storia dello Stato Maggiore dal 1918 al 1945*, Feltrinelli, Milano, 1957).

<sup>3</sup> *Ibid.*

<sup>4</sup> John Whittam, *Storia dell'Esercito italiano*, Rizzoli, Milano 1979.

ni», occupati a sbrigare «pratiche» burocratiche.<sup>1</sup> Non ci si deve perciò meravigliare se, ancora nel 1848, «gli ufficiali di Stato Maggiore, privi di nozioni strategiche e, quasi direi tattiche, erano affatto ignari del Paese; oltre a ciò, non usi a convivere con le truppe... non induriti alla fatica, alle privazioni, le detestavano e ne rifuggivano. Erano perciò avulsi dalla realtà politica e militare del Paese, privi di cultura e dissociati dai reparti che avrebbero dovuto dirigere».<sup>2</sup>

Nasceva così una «casta» di privilegiati, i cui privilegi non erano giustificati da una superiore qualità e dedizione, ma semplicemente dalla appartenenza al corpo di Stato Maggiore, al quale avevano avuto accesso oltre tutto in base a criteri di difficile interpretazione.<sup>3</sup> Privo di una forte automotivazione interna, il corpo divenne inevitabilmente un ambiente in cui gli interessi personali incominciarono presto a prevalere su quelli della collettività. Ciò malgrado che, fin dal 1861, l'Italia avesse grandissimo bisogno di un corpo militare direttivo in grado di far fronte alle difficoltà di un conflitto che si presentava ormai prossimo e a quelle non trascurabili di amalgamare, in breve tempo e in un solo esercito, le formazioni militari provenienti da più parti d'Italia, assai diverse fra loro per cultura, tradizioni, mentalità, preparazione. Il divismo dei capi militari, gli antagonismi e le ambizioni personali, assorbivano però troppe energie, impedendo uno sforzo intelligente e coordinato. Si affrontò la campagna del 1866, con una linea di comando scaturita da compromessi di comodo raggiunti all'ultimo momento (La Marmora divenne capo di Stato Maggiore, tre giorni prima dell'inizio della guerra), senza un effettivo Comando Supremo, con Alti Comandi destinati più a seguire i vari capi militari e a far da sfondo, che a partecipare alla condotta della battaglia. Privo di unitarietà strategica e tattica, con piani operativi dissociati e con i due maggiori Comandanti, Cialdini e La Marmora, che rifiutavano di comunicare fra di loro,

<sup>1</sup> E. De Bono, *op. cit.*

<sup>2</sup> Ferdinando Pinelli, *Storia militare del Piemonte*, vol. II, Ed. De Giorgis, Torino 1854.

<sup>3</sup> E. De Bono, *op. cit.*

lo scontro con l'Esercito austriaco si frantumò in mille episodi di combattimento, alcuni creati dall'iniziativa dei singoli reparti e non dalle disposizioni degli Alti Comandi, che fecero assai cattivo uso di un «signor Esercito, solido, bravo, assai superiore agli austriaci».<sup>1</sup> Gli ufficiali di Stato Maggiore preparati, sia pure più per cultura spontanea che indotta, non mancavano, ma non trovavano impiego in un contesto direttivo che sembrava non voler dare ascolto a nessuno. Il Quartier Generale del Re – scriveva Luigi Chiala – «non è un Quartier Generale che lavori, e col quale si possa operare. Gli ufficiali... non hanno niente da fare».<sup>2</sup> Analoga situazione si verificava per il capo di Stato Maggiore, generale La Marmora. Così, sia il Re che il generale La Marmora seguirono i combattimenti a cavallo, muovendosi coraggiosamente per il campo di battaglia «ognuno per proprio conto e senza ufficiali di Stato Maggiore»,<sup>3</sup> e gli alti comandanti furono coinvolti nello sviluppo episodico dei combattimenti senza mai avere una visione unitaria della battaglia. Il Re, soldato coraggioso ma senza la statura intellettuale del capo militare, non aveva, su richiesta esplicita dei due Comandanti in Capo, alcuna responsabilità effettiva di comando. Solo simbolicamente Comandante Supremo,<sup>4</sup> era perciò comprensibile e ammirevole che volesse, con la sua presenza, infondere coraggio in chi combatteva. Assolutamente non giustificabile, invece, era il comportamento dei comandanti e degli Stati Maggiori, unici responsabili dello sfavorevole esito della battaglia. Questo infelice debutto degli Alti Comandi italiani merita di essere ricordato perché non costituisce un caso a sé stante ma piuttosto un primo disgraziato esempio di comportamenti analoghi in successivi conflitti.

<sup>1</sup> Umberto Govone, *Il generale Giuseppe Govone*, Casanova, Torino 1902.

<sup>2</sup> Luigi Chiala, *Ancora un po' più di luce sugli eventi politici e militari dell'anno 1866*, Barbera, Firenze 1902.

<sup>3</sup> Enrico Cosenz, *Custoza ed altri scritti inediti*, citato in Carlo De Biase, *L'aquila d'oro*, Edizioni del «Borghese», Milano 1969.

<sup>4</sup> Situazione che si ripeterà nella prima guerra mondiale. Ma, questa volta, il comandante effettivo sarà uno solo, il generale Cadorna e l'unitarietà di comando sarà assicurata.

Esitante direzione politica e militare, polemiche irrisolte e aspre fra le alte gerarchie militari, insipienza strategica ed improvvisazione tattica, approssimazione organizzativa, sono assai spesso infatti riscontrabili in più occasioni e soprattutto nel corso dell'ultimo conflitto mondiale dove gli alti comandanti, nella loro stragrande maggioranza, persero anche l'abitudine di seguire da vicino l'esito dei combattimenti, continuando allo stesso tempo a trascurare l'andamento strategico e tattico delle operazioni di cui erano responsabili. Che la responsabilità degli eventi sfortunati sia stata solo delle autorità politiche e militari appare sempre innegabile a chi legga, oltre i resoconti di Custoza, quelli delle altre campagne italiane successive. Ma, dopo ogni conflitto, non fu mai tentata una severa e obiettiva critica storica volta a evitare la ripetizione degli stessi errori e a trarre i necessari ammaestramenti per gli sviluppi futuri. La propensione italiana all'autolesionismo,<sup>1</sup> appena mitigata dal riconoscimento degli atti singoli dei reparti il cui eroismo sembrava dover giustificare le colpe e le lacune dell'insieme, tolse sempre vigore al processo di riforma che doveva seguire.

La più seria anche se tardiva innovazione fu l'istituzione a Torino di una scuola di guerra, implicito riconoscimento dei difetti di preparazione dimostrati dallo Stato Maggiore, durante la campagna del 1866. Secondo l'allora ministro della Guerra, la scuola di guerra doveva offrire agli ufficiali «intelligenti e volenterosi» la possibilità di migliorare la propria carriera attraverso lo studio ed il servizio presso i comandi. La loro saltuaria immissione nei reparti, per i previsti incarichi di comando, avrebbe inoltre contribuito a migliorare il tono generale di professionalità dell'Esercito. Quelle finalità, conservate pressoché immutate fino ad oggi, rappresentavano un'innovazione importante, non solo nel campo professionale, ma anche sociale. Infatti, come già era avvenuto per il corpo di Stato Maggiore prussiano che aveva interrotto la selezione aristocratica di Federico il Grande per

<sup>1</sup> J. Whittam, *op. cit.*

introdurre quella del merito, così anche in Italia si veniva ad interrompere la scelta «per origine» a favore di una «per qualità», proprio nel settore più importante, quello della dirigenza militare. L'istituto si avviava perciò a divenire il primo, autorevole, centro di formazione dirigenziale in Italia. Era allora legittimo sperare che le lacune del 1866 venissero presto colmate e che il «corpo di Stato Maggiore» ricevesse personale idoneo, per qualità e cultura, a costituire un'élite effettiva e non solo nominale. Inoltre, poiché occorreva che questo corpo direttivo potesse fare riferimento a un capo che, oltre a rappresentare la più alta direzione dell'Esercito in pace e in guerra, fosse il riconosciuto rappresentante della categoria, l'Italia nel 1882 designò un capo di Stato Maggiore per il suo Esercito, così come la Germania aveva avuto il suo primo capo di Stato Maggiore nel 1870.<sup>1</sup> Ma anche questa volta la riforma fu più formale che sostanziale. I politici italiani continuarono a guardare con sospetto a una carica che potenzialmente attribuisse troppo «potere» ad un militare, e questa è rimasta la causa principale della costante assenza di un reale Comando Supremo nella maggior parte delle campagne di guerra condotte dall'Italia.<sup>2</sup> Ancor oggi, se l'Italia entrasse in guerra, si troverebbe priva di un Comando Supremo. Quando non sembrò più evitabile o prorogabile la nomina di un capo di Stato Maggiore, si scelse così la formula più innocua: un personaggio prestigioso ma anziano, accettabile alle sinistre, il generale Cosenz, e un'attribuzione di funzioni più formali che sostanziali. Ben diversa era stata la scelta tedesca, caduta sulla prestigiosa e autorevole figura del von Moltke, il vincitore di Sadowa, che, reggendo la sua carica per ben 18 anni, contribuì a consolidare vieppiù l'Esercito tedesco dandogli radici stabili e profonde.

In seguito, anche in Italia, la carica avrebbe assunto maggiore prestigio, ma quell'esitante inizio doveva far sentire il suo peso anche perché la successiva evoluzione sarebbe

<sup>1</sup> J. W. Wheeler-Bennett, *op. cit.*

<sup>2</sup> Fatta eccezione per i corpi di spedizione in Libia e in Africa Orientale e per la prima guerra mondiale.

avvenuta più per concessioni implicite che esplicite, lasciando zone d'ombra che privavano di chiarezza il vertice decisionale.

Comunque, con un volano di elementi pensanti e preparati rappresentato dalla scuola di guerra, un'alimentazione costante degli Stati Maggiori e dei reparti con ufficiali qualificati, con un corpo di Stato Maggiore in grado di raccoglierne e valorizzarne le forze, con uno Stato Maggiore Generale e un capo di Stato Maggiore, sembravano esser soddisfatte tutte le condizioni necessarie per assicurare all'Esercito un apparato direttivo rispondente e funzionale. Ma, purtroppo, la realtà si presentava ben diversa. Tutti i provvedimenti erano stati presi, come spesso avviene nella nostra vita nazionale, *half-hearted*, senza grande slancio, superando infinite difficoltà e prevenzioni sia all'interno che all'esterno dell'ambiente militare.

In un Paese, come il nostro, in cui l'insegnamento non è mai stato tenuto in giusto conto e dove insegnanti di grande valore nascono più per maturazione spontanea che per scelta e cura dell'ambiente, anche la scuola di guerra non poteva differire troppo, per rendimento, dagli altri istituti nazionali.

«Gli insegnanti militari, pur conoscendo la materia, non erano, in complesso, all'altezza del loro incarico, per mancanza di metodo pedagogico ed attitudine all'insegnamento... si affidava loro la prima cattedra vacante in quel momento... l'indirizzo degli studi era tutto teorico.»<sup>1</sup> In quanto all'indirizzo teorico, ancora presente nella scuola di guerra attuale, risentiva anch'esso della tendenza nazionale a privilegiare la teoria, trascurando le applicazioni pratiche perché non qualificanti. Si verificava perciò, proprio nella scuola di guerra, dove dovevano prepararsi i futuri Quadri direttivi e comandanti nella condotta della guerra, una prima pericolosa dissociazione fra «realtà effettuale» e realtà immaginata, spesso nel perseguimento ambizioso di una

<sup>1</sup> Eugenio De Rossi, *La vita di un ufficiale italiano sino alla guerra*, Mondadori, Milano 1927

artificiosa cultura umanistica. Ancor oggi, si sente dire e con ragione che alcuni esercizi dottrinali sono vani ed incomprendibili. È un'eredità dura a morire.

Un altro inconveniente, non meno grave, dei corsi presso la scuola di guerra era il rapporto insegnanti-allievi, improntato ad ottuso formalismo, e che finiva col conferire all'insegnamento un carattere dogmatico: «la scuola di guerra non era perciò una scuola di carattere, anzi chi poco ne aveva soccombeva alla tentazione di rendersi favorevole il superiore con una pieghevolezza ed arrendevolezza che forse in un altro ambiente non avrebbe dimostrato».<sup>1</sup> Gli insegnanti di grande valore non mancavano allora come non sarebbero mancati in seguito.<sup>2</sup> Sembra però naturale ritenere che la loro presenza, da sola, non abbia tanto contribuito a migliorare il rendimento complessivo dell'istituto quanto a far gravitare l'interesse degli studenti verso le loro materie, non sempre tra le più formative secondo le finalità professionali. La scuola insegnava, purtroppo, che il conformismo era pagante, predisponendo alcuni allo spregiudicato ricorso all'espediente come solo strumento di vantaggio personale. I migliori subivano un primo negativo impatto con una mentalità che non potevano né volevano condividere, ciò mentre gli ufficiali tedeschi «conservavano... la più completa libertà di espressione all'interno della casta su tutte le questioni attinenti al servizio».<sup>3</sup> Malgrado il livello educativo generale fosse buono la scuola non rispondeva, cioè, ai requisiti che ci si sarebbe dovuto aspettare da un istituto che aveva fra i suoi compiti anche quello di formare il carattere e la attitudine professionale dell'ufficiale di Stato Maggiore. Essa continuava a avere il merito di avere elevato il tono culturale dei Comandi e dell'Esercito, malgrado il cattivo uso che talvolta ne veniva fatto. Questa mentalità passiva, di solerti ma acritici servitori dei capi più che dell'organismo, veniva a trasferirsi negli ambienti di lavoro, negli Stati Maggiori,

<sup>1</sup> E. De Rossi, *op. cit.*

<sup>2</sup> Piero Pieri e Giorgio Rochat, *Pietro Badoglio*, UTET, Torino 1974; E. De Bono, *op. cit.*

<sup>3</sup> J.W. Wheeler-Bennett, *op. cit.*

dove già negli anni Settanta si notava che «in quei purgatori burocratici l'energia dei meglio valenti si infiacchisce, i più vigorosi caratteri si appannano... gli ingegni si adirano o si intisichiscono».<sup>1</sup>

Nasceva, allora, «il burocrate in uniforme», quell'efficiente «travet» militare che ora si avvia a diventare il modello primario per più di un'organizzazione militare del mondo occidentale. Sorgeva così quella sedentarietà fisica e spirituale, quella attività priva di grandi slanci intellettuali e morali, quella deresponsabilizzazione che rivelano tutta la loro eccezionale gravità alla prova del fuoco.

Ineccepibile era anche l'obbligo al comando previsto nel curriculum dell'ufficiale con «titolo di scuola di guerra». Esso si proponeva, infatti, di abbinare la pratica alla teoria, affinando gli ammaestramenti dottrinali nell'esercizio del comando. Era altrettanto corretto che potessero essere accolti nel corpo di Stato Maggiore quegli ufficiali e solo quelli che avevano dato buona prova di sé durante il comando delle truppe. Ma, anche in questo caso, la mentalità acquisita durante i periodi formativi si trasferiva sull'attività di comando, ritenuta indispensabile seppur scomodo trampolino per proseguire nella carriera. Il comando diveniva perciò mezzo e non fine per molti ufficiali di Stato Maggiore che, per tale motivo, evitavano in quel periodo di esporsi e di uscire dalla comoda routine. Tutto il processo formativo e organizzativo del corpo di Stato Maggiore e dello Stato Maggiore che esso alimentava, pur ineccepibile nella formulazione teorica, finiva talvolta con essere stravolto nella pratica. Perché ciò non era avvenuto nell'Esercito tedesco che pur era stato preso a modello per questa riforma? Innanzitutto perché a creare le condizioni per l'esistenza di un corpo quale era quello tedesco era stata tutta la nazione e non erano stati solo i militari nel loro «splendido isolamento». Il consenso in Germania era stato generale, mentre in Piemonte, e più tardi in Italia, mille obiezioni e sospetti hanno sempre reso difficile il processo evolutivo, e qualsiasi riforma militare è stata

<sup>1</sup> Carlo Corsi, *Conferenze di arte militare*, citazione in C. De Biase, *op. cit.*

ostacolata dall'antimilitarismo delle sinistre e dall'oscurantismo militare.

In Piemonte prima, e in Italia poi, non mancavano gli ottimi generali né personalità colte nell'arte militare ma la loro possibilità di esercitare un ruolo significativo era assai modesta, in un ambiente politico e militare che costantemente ostacolava gli uomini di spicco. Machiavelli scriveva<sup>1</sup> che è più facile «ad uno buono esercito fare uno buono capitano» che non ad «uno buono capitano fare uno buono esercito» per concludere però che «la cosa è pari, perché l'uno buono può trovare l'altro». Solo un'approfondita indagine storica potrebbe spiegare come mai, anche in passato, non sia stato sempre possibile da noi per l'uno «trovare l'altro» e soprattutto perché pur disponendo di numerosi capi militari intellettualmente, moralmente e professionalmente validi la scelta politica e militare sia caduta invece spesso su elementi mediocri, intellettualmente o moralmente non in grado di «istruire lo esercito loro e farlo buono». Per l'Esercito ma soprattutto per questa élite, talvolta buona e talvolta mediocre, che era il suo Stato Maggiore, era chiaro che l'interdipendenza fra l'organismo ed il suo capo era fortissima. Se il capo o i capi fossero sempre stati all'altezza del compito, cosa che invece avvenne di rado, essi sarebbero riusciti a dare forza, vitalità e coraggio ad un organismo in cui gli elementi positivi non difettavano certo, ma erano costretti per ragione di sopravvivenza a rimanere nell'ombra. Ma su un punto, purtroppo, politici ed alte gerarchie militari furono troppo spesso d'accordo: nel vanificare, cioè, la nascita di un reale vertice militare. Ciò era possibile o attraverso la designazione di capi mediocri e perciò strumentalizzabili e con scarso seguito nell'ambiente militare o affogando l'azione decisionale in un mare torbido di incerta collegialità decisionale. Questa fu la strada seguita quasi da tutti i Governi, di epoca pre-fascista, fascista e post-fascista. La svirilizzazione del vertice militare, per non impensierire il vertice politico o

<sup>1</sup> Niccolò Machiavelli, *Discorsi sopra la prima deca di Tito Livio*, libro primo capo XIII, Mondadori, Milano 1949.

non disturbare le alte gerarchie militari, sembra essere da sempre più importante della sicurezza del Paese.

Quando, infatti, sia l'ambiente politico sia quello militare furono in grado di superare le proprie prevenzioni i risultati furono sempre eccellenti. Così avvenne con La Marmora fra il 1854 e il 1859 e con Ricotti nel 1871-76. Queste condizioni ideali dovevano però ridursi in seguito per un complesso di motivi sociali, economici ed anche politico-militari che favorirono un maggiore distacco e maggiori incomprensioni fra una classe militare, ancora fortemente tradizionalista ed avulsa dalla società civile, ed un mondo politico sempre più attento ad altri aspetti dello sviluppo del Paese, ma assai spesso privo di una chiara comprensione del proprio comportamento internazionale e quindi degli impegni da affidare alle proprie Forze Armate. Già nel 1897, sulla riforma dell'Esercito continuata con Pelloux, il Governo veniva posto in minoranza per la convergenza delle forze anti-militariste socialiste, anarchiche e cattoliche. Nasceva allora sotto le spinte politiche e sociali, in un momento di evoluzione tecnologica, il «male oscuro» dell'Esercito. La situazione migliorò radicalmente nel 1908 con un capo di Stato Maggiore capace ed efficiente anche se l'opposizione di sinistra non perse di vigore.<sup>1</sup> Ma fu nel periodo fascista che si manifestarono le massime incongruenze fra formulazione dell'impegno politico e sforzo militare corrispondente. Fu quello il periodo dell'affossamento della riforma Di Giorgio e dell'adozione della disastrosa riforma prima di Diaz e poi di Baistrocchi. Solo in occasione della guerra d'Etiopia del 1935 si verificò una sorprendente convergenza politica e militare dando esito a una gestione della campagna non contraddittoria.

Quale fu in questi periodi il ruolo dello Stato Maggiore dell'Esercito e del suo corpo di Stato Maggiore? Un ruolo mai di protagonista, semmai di fedele interprete delle direttive politiche anche quando queste richiedevano l'assurdo. Scrive John Whittam che, intorno al 1914 «la maggior parte di

<sup>1</sup> Giorgio Rochat *L'Esercito italiano nell'estate 1914*.

essi [i politici] riteneva che un breve messaggio allo Stato Maggiore avrebbe potuto essere trasformato quasi istantaneamente in una determinata operazione militare». <sup>1</sup> Esempi di tale mentalità, che purtroppo sopravvive ancor oggi, furono la guerra di Libia nel 1911, l'entrata in guerra nel 1940, lo sbarco in Albania, la campagna di Grecia, e, più recentemente, le due spedizioni in Libano.

In una sola occasione, un capo di Stato Maggiore, il generale Cadorna, cui faceva difetto la preparazione strategica ma non il carattere, richiese ai responsabili politici il rispetto delle condizioni militari, assumendosi tutte le responsabilità che tale atteggiamento imponeva. Se ci fu un momento in cui lo Stato Maggiore operò come un corpo unitario a favore dell'Esercito fu durante la prima guerra mondiale. Gli esempi di arrivismo, che non mancarono anche in quel momento, non attenuano il fatto che, alla prova del fuoco, ci furono eccellenti ufficiali di Stato Maggiore e che la maggior parte dei comandanti di successo di grado elevato proveniva dai ranghi dello Stato Maggiore. In quel periodo, lo Stato Maggiore fu, anche se vi furono molti casi di «povertà intellettuale e spirituale», <sup>2</sup> un «corpo» solidale intorno al suo capo.

Il dopoguerra con tutte le sue complicazioni politico-militari, doveva però frantumare quella coesione, quello spirito di corpo che si era creato. Ricominciarono le lotte spregiudicate per i privilegi, i battibecchi fra i generali, le gare per le poltrone più prestigiose.

Significativa, ad esempio, l'azione del «Consiglio dell'Esercito», costituito dai nove generali più rappresentativi, <sup>3</sup> il cui principale successo sembra proprio quello di aver esautorato il generale Badoglio, allora capo di Stato Maggiore. Questa costante preoccupazione dell'ambiente militare verso i capi che possono acquistare eccessiva influenza

<sup>1</sup> J. Whittam, *op. cit.*

<sup>2</sup> Luigi Cappello, *Per la verità!*, Treves, Milano 1920; Giulio Douhet, *Diario critico di guerra 1915-1916*, vol. II, Paravia, 1921.

<sup>3</sup> Giovanni Artieri, *Cronaca del Regno d'Italia*, vol. II, *Dalla vittoria alla Repubblica* Mondadori, Milano 1978.

rimarrà sempre uno dei punti deboli del sistema militare, rendendolo permeabile alla strumentalizzazione esterna. Nel 1923, quando fu chiesto al capo di Stato Maggiore tedesco generale von Seeckt da parte del presidente del Reich<sup>1</sup> se «l'Esercito sarà dalla nostra parte» egli rispose senza esitazioni: «L'Esercito, signor presidente, sta dalla mia parte». Lo stesso von Seeckt aveva in precedenza affermato al Gabinetto del Reich: «Signori, soltanto io in Germania sono in grado di compiere un Putsch e vi assicuro che non lo farò». Diaz, invece (sempre nel 1922), non quale capo di Stato Maggiore, ma membro più autorevole del Consiglio dell'Esercito, alla richiesta del Re se l'Esercito si sarebbe opposto, su ordine, alla marcia su Roma, rispose: «L'Esercito farà il suo dovere, però sarebbe meglio non metterlo alla prova». Questa non è certamente la risposta di un uomo di «casta» ma di chi, assumendo un atteggiamento interlocutorio, declina le proprie responsabilità e trasferisce ingenerosamente le sue personali titubanze sulla organizzazione che da lui dipende. Non meno esitanti, del resto, si mostrarono gli altri membri del Consiglio che, pur essendo stati capi militari prestigiosi in guerra, si erano troppo presto invischiati in una ambigua gestione dell'Esercito in tempo di pace. Probabilmente, se Badoglio fosse stato ancora capo di Stato Maggiore Generale la risposta sarebbe stata ben diversa. Come i suoi maggiori esponenti, il corpo di Stato Maggiore rivelò di rado le doti positive di una «casta» anche se della «casta» aveva gran parte dei difetti. Esso ancora una volta sembrava interpretare le sue funzioni secondo il Tommaseo che definiva casta «Classe di cittadini che gode di certi privilegi e diritti».<sup>2</sup> La caccia al privilegio si esasperò durante il fascismo, quando assunse punte addirittura ridicole: coprendo di titoli accademici, cariche militari e titoli nobiliari quei capi militari che si dimostravano leali verso il regime.<sup>3</sup> Mussolini annullò

<sup>1</sup> J.W. Wheeler-Bennett, *op. cit.*

<sup>2</sup> Niccolò Tommaseo, *Dizionario dei sinonimi della Lingua Italiana*, Vallardi, Milano 1925.

<sup>3</sup> P. Pieri e G. Rochat, *op. cit.*, citazione in C. De Biase, *op. cit.*

il dissenso nei vertici militari. Lo Stato Maggiore non poteva essere migliore dei suoi capi. Gli arrivismi, i favoritismi si moltiplicarono, si accentuò il distacco fra Stato Maggiore Centrale e reparti, con il risultato di acuire la sindrome «noi-loro» che doveva aggravarsi durante la seconda guerra mondiale, fino a culminare nella crisi armistiziale<sup>1</sup> nell'infausta data dell'8 settembre, quando larga parte dello Stato Maggiore Centrale dimostrò la sua scarsa coesione e forza morale. Lo spirito di «casta» era ormai un mito. La seconda guerra mondiale aveva, inoltre, rivelato come il distacco morale fosse, in molti casi, materializzato dall'incredibile distanza a cui gli Alti Comandi dei teatri di operazione ponevano i loro Quartieri Generali, rimanendo così estranei dalle sorti delle unità che da essi dipendevano. Il «burocrate in uniforme» trasferiva la sua mentalità sul campo di battaglia assorbendo energie intellettuali ed umane dove erano assai più necessarie. Si verificava allora quel distacco fisico, professionale e morale fra organi direttivi e reparti che si è ripetuto, per ragioni «manageriali», nel recente conflitto americano in Vietnam.<sup>2</sup>

### *Gli Stati Maggiori delle tre Forze Armate*

Si è finora parlato solo dello Stato Maggiore dell'Esercito, del suo corpo di Stato Maggiore e della loro storia. Ciò potrebbe far pensare che le altre Forze Armate non fossero afflitte dagli stessi problemi. Ma il motivo è invece uno solo. La battaglia terrestre richiede più delle altre e da più tempo uno sforzo direttivo costante e capillare in ogni momento della sua condotta. Ovunque, gli Stati Maggiori dell'Esercito sono sorti con notevole anticipo su quelli della Marina e chiaramente, per motivi di evoluzione tecnologica, su quelli dell'Aeronautica. Nessuna Forza Armata ha perciò uno Stato Maggiore di tradizioni analoghe a quelle dell'Esercito anche se, negli ulti-

<sup>1</sup> Paolo Monelli, *Roma 1943*, Mondadori, Milano 1979.

<sup>2</sup> A. Hoiberg, *op. cit.*, in cui cita valutazioni di Gabriel e Savage.

mi tempi, vi è stato un considerevole avvicinamento fra gli organismi direttivi delle tre Forze Armate. Del resto, la prima esperienza di notevoli dimensioni per gli Stati Maggiori della Marina e dell'Aeronautica italiane si sono avute con il secondo conflitto mondiale, e sono perciò recenti.

In quanto organi centrali, gli Stati Maggiori pur avendo una diversa origine adottarono tutti due criteri di comportamento: l'accentramento delle decisioni, entrando spesso in contrasto con i comandanti operativi, ed una visione del confronto armato pressoché autonoma. Alle divergenze interne di ogni Forza Armata si aggiunsero le divergenze fra Forze Armate. Tutti e tre gli Stati Maggiori si presentarono all'appuntamento del conflitto con una preparazione addestrativa ed una mentalità operativa superata ed inadeguata, improntata ad una visuale rigidamente autonoma, dissociata da quella delle altre Forze Armate. Quanto alle conseguenze «la burocrazia delle richieste di intervento e la complessa gerarchia interposta; come le politiche che i centri di comando (Superesercito, Supermarina, Superaereo) svolgevano l'uno nei confronti dell'altro come altrettante autonome potenze, dovevano dar frutto di cenere e di toscio».<sup>1</sup> Questo è il parere dei più, italiani e stranieri. Se le operazioni erano disgiunte, ancor più lo erano le informazioni. Scrive il generale Amé, ex-capo del SIM: «Non credo che presso altri belligeranti si sia verificata mai una situazione così caotica in un settore così geloso e delicato. In sostanza noi entravamo in guerra con quattro servizi autonomi, non coordinati, con organizzazione, metodi e direzione diversi. Mancherei di obiettività se affermassi che tutti erano spiritualmente indirizzati verso una sentita e costante collaborazione reciproca».<sup>2</sup> A ciò si aggiungeva spesso la «non connessione fra compito operativo ed informativo» a tutti i livelli ed all'interno di ciascuna Forza Armata. Non si può non convenire con John Whittam quando afferma che «le Forze Armate

<sup>1</sup> G. Artieri, *op. cit.*, vol. II, cit.

<sup>2</sup> Da Carlo De Risio, *Generali, Servizi segreti e Fascismo*, Mondadori, Milano 1978.

non erano mai state incoraggiate a pensare in termini di operazioni combinate»<sup>1</sup> e questo in un Paese che doveva poi impegnare le proprie forze in teatri operativi dove solo un comando combinato avrebbe assicurato uno sviluppo efficiente delle operazioni. Non si poteva, però, pretendere che l'ispirazione venisse da un capo del Governo che della condotta della guerra aveva poche, confuse ed errate nozioni. Avrebbe potuto venire dal capo di Stato Maggiore Generale, il generale Badoglio, figura prestigiosa di soldato con vasto seguito nel Paese. E, infatti, è su di lui che convergono le critiche di tutte le Forze Armate: (vedi: Messe, Bernotti, Santoro, Canevari, Spigo, ecc.). Indubbiamente le sue responsabilità furono assai gravi. Spinto da un'incredibile vanità, egli aveva richiesto un compito senza assicurarsi di essere in grado di assolverlo efficacemente; prigioniero di questa stessa vanità ed alieno ormai dalla lotta aveva rinunciato a priori a battersi con il capo del Governo, prima perché non si entrasse in guerra e poi, a cose fatte, perché almeno si assicurasse alle Forze Armate una direzione efficiente. Accettò attribuzioni ambiziose nella formulazione, ma tronche nell'attuazione,<sup>2</sup> uno Stato Maggiore Generale alle sue dipendenze così modesto, inizialmente solo sei ufficiali, poi portati a venti, che a malapena riusciva a tenersi informato con ritardo di quanto veniva fatto dagli Stati Maggiori di Forza Armata. In quanto alle direttive strategiche, le poche che diede furono così vaghe da non aggiungere neanche una parvenza di professionalità a quelle altrettanto velleitarie espresse dal capo del Governo. Badoglio, eccellente comandante operativo terrestre, ma privo di una adeguata cultura strategica interforze, non era in grado di comprendere le reali dimensioni dell'impegno che, con tanta leggerezza, l'Italia aveva affrontato. Ma occorre anche dire che una vera cultura strategica ed una mentalità interforze sembrava mancare ovunque, e non era certo favorita dalla mentalità rigidamen-

<sup>1</sup> J. Whittam, *op. cit.*

<sup>2</sup> Regio Decreto Legge n. 661, 27 giugno 1941 e Regia Legge n. 1507, 5 dicembre 1941.

te parrocchiale che ogni Forza Armata conservava delle sue prerogative. A circa settant'anni di distanza si erano così ricreate le condizioni che avevano determinato gli insuccessi della campagna del 1866. Mancanza di un disegno strategico unitario, assenza di un reale Comando Supremo, esasperato accentramento sia pure in una dimensione enormemente più vasta.

Qualche tentativo di migliorare le cose fu fatto nel dicembre 1941<sup>1</sup> quando Cavallero si sostituì a Badoglio e vennero ampliate le attribuzioni del capo di Stato Maggiore Generale. Ma, comunque, anche dopo allora il suo ruolo doveva esser modesto se Bottai, nel luglio del 1943 a tre anni dall'inizio della guerra, doveva chiedere a Mussolini, fra le cose principali, di «rendere più importante la carica di capo di Stato Maggiore».

Quale fu il ruolo del corpo di Stato Maggiore dell'Esercito, in tutta questa intricata e disordinata vicenda? Preminentemente esecutivo, assai più di quanto non lo fosse stato in passato. Non gli si può certo rimproverare di non aver assicurato l'alta direzione della guerra che ad esso non competeva se non come parte di un insieme di interforze. Esso fu, invece, certamente responsabile di una scadente gestione dell'Esercito, né più né meno come gli altri Stati Maggiori lo furono nei confronti delle rispettive Forze Armate. Si può inoltre addebitare al corpo di Stato Maggiore dell'Esercito di non aver dimostrato di possedere una spina dorsale morale, intellettuale e professionale da consentirgli di esercitare un ruolo trainante nei confronti delle altre Forze Armate quale il suo maggior bagaglio professionale, di tradizioni e di esperienza avrebbe richiesto. Al contrario, il Comando Supremo tedesco (OKW) dal 1938 alla fine della guerra fu sempre diretto da ufficiali del corpo di Stato Maggiore dell'Esercito che occupavano le tre cariche di vertice. Pur se totalmente acquiescente in termini politico-militari e strategici alle direttive di Hitler, il Comando Supremo fu comunque un organismo burocraticamente efficiente, che esercitava un'ef-

<sup>1</sup> Regio Decreto Legge n. 661, 27 giugno 1941 e Regia Legge n. 1507, 5 dicembre 1941.

fettiva direzione interforze delle operazioni. Da parte italiana, la rinuncia ad assumere un ruolo analogo, dovuta soprattutto al provincialismo strategico e a una concezione solo terrestre delle operazioni, può essere considerata la maggiore responsabilità dello Stato Maggiore Generale.

Una élite, se vuole meritare rispetto e riconoscimento, deve accettare le regole del gioco e comportarsi come tale. Questo è esattamente ciò che il corpo di Stato Maggiore dell'Esercito, nel periodo fascista, non seppe fare, comportandosi come una delle tante organizzazioni burocratiche che non aspiravano però a venir considerate élite.

«L'infeudamento» degli organi centrali, la separatezza fra essi e la realtà dei reparti, lamentati da De Bono nel 1931<sup>1</sup> avevano definitivamente mortificato lo spirito della riforma degli organismi direttivi, attuata dall'Esercito circa ottant'anni prima.

### *La colpevolizzazione dello Stato Maggiore Generale*

Dopo una guerra disastrosamente affrontata e condotta, era inevitabile e giusto che qualcuno ai vertici dovesse essere posto sotto accusa e che gli organismi ritenuti responsabili venissero riveduti per evitare il ripetersi di altri analoghi errori. Logica e raziocinio avrebbero voluto che i processi di responsabilizzazione fossero fatti «a freddo» e non «a caldo», ossia quando i risentimenti si erano ormai placati ed una obiettiva critica storica era obiettivamente possibile. Secondo molti allora, militari e politici, si doveva invece «far presto». <sup>2</sup> Ma tale smania di «far presto», anche in seguito, penalizzerà la bontà dei processi di riforma come è stato, per esempio, nel corso della ristrutturazione del 1975. La Germania, cui fu impedito di far presto, avrebbe messo in piedi più tardi un apparato militare più moderno, più rispondente alle nuove esigenze politico-militari e non, come nel nostro caso, una struttura costretta

<sup>1</sup> E. De Bono, *op. cit.*

<sup>2</sup> G. Liuzzi, *op. cit.*

proprio per l'urgenza a «ricalcare le orme del passato».<sup>1</sup> La ristrutturazione delle Forze Armate italiane, prima fra tutte quella dell'Esercito, venne condotta inoltre soprattutto tenendo d'occhio gli obiettivi tecnico-operativi e lasciando alla classe politica l'esclusiva della definizione delle modifiche di ordine politico e politico-militare.

Si ripeteva, con circa vent'anni di differenza, l'errore commesso da von Seeckt che aveva curato solo l'efficienza operativa dell'Esercito tedesco, trascurando totalmente l'aspetto politico-militare fino ad ottenere «un professionista modello..., moderno Ponzio Pilato che si lavava le mani di ogni responsabilità per gli ordini che eseguiva».<sup>2</sup> Ma se ciò poteva essere scusabile nel 1920 quando ancora l'unicità del militare era ovunque accettata, lo fu assai meno nel 1945 dopo una guerra nella quale i vertici militari si erano lasciati trascinare acriticamente e passivamente, rifugiandosi nel comodo ruolo esecutivo del «servizio» militare, avulso dalla politica del Paese. Le Forze Armate, dopo la caduta del fascismo, rimaste sulla scena come uniche responsabili degli avvenimenti bellici, si lasciarono colpevolizzare e emarginare concentrando i loro interessi sui settori tradizionali, ordinativi, operativi, addestrativi. Fu quindi inevitabile che nell'immediato dopoguerra i Governi di unità antifascista si indirizzassero verso un obiettivo tanto chiaro politicamente quanto militarmente confuso, cioè quello di diminuire «i poteri dello Stato Maggiore Generale; di contro, rivalutare il potere militare del Consiglio dei Ministri, fino a istituire un unico Ministero della Difesa».<sup>3</sup> Del resto, la revisione in senso «amilitare» aveva già fatto una vittima illustre, il corpo di Stato Maggiore dell'Esercito, abolito nel 1944, nel corso del conflitto, quando forse vi erano cose più importanti da fare che non iniziare la «caccia alle streghe». La vittima designata per la successiva epurazione era quindi lo Stato Maggiore

<sup>1</sup> G. Liuzzi, *op. cit.*

<sup>2</sup> B.H. Liddell Hart, *The Other Side of the Hill*, Hamilton and Co. Ltd, London 1956 (trad. it. *Storia di una sconfitta*, Rizzoli, Milano 1971).

<sup>3</sup> Enea Cerquetti, *Le Forze Armate Italiane dal 1945 al 1975. Lettura e dottrine*, Feltrinelli, Milano 1975.

Generale che, peraltro, aveva sempre prescelto i suoi capi nell'ormai estinto corpo di Stato Maggiore.

Non vi son dubbi che i tempi fossero maturi ormai da oltre cent'anni per una migliore gestione politica della difesa del Paese. La responsabilità collegiale del Governo, attraverso un «Comitato di Difesa»,<sup>1</sup> era un fatto indiscutibilmente positivo, ed è un peccato che il Comitato sia stato sostituito, in seguito, da un organo, il Consiglio Supremo di Difesa, che, anche perché presieduto dal Capo dello Stato, ha una funzione più simbolica che reale. Era altrettanto giusto che la politica militare, una politica incontestabilmente riferita alle Forze Armate e ad un'unitaria concezione della difesa militare, venisse politicamente gestita da un solo Dicastero retto da un solo ministro. Le incongruenze dei tre Ministeri, uno per ogni Forza Armata, erano state fra le cause principali della condotta disordinata e della insufficiente preparazione della guerra. Del tutto assurdo era, però, che anche il vertice militare, per una scelta politica più emotiva e preconcepita che razionale, venisse anch'esso espresso nei termini di una vaga collegialità. La storia ripeteva implacabilmente i suoi errori. Al capo di Stato Maggiore Generale venivano ridimensionate le funzioni,<sup>2</sup> accentuando le difficoltà di coordinamento all'interno della difesa.

Il vertice militare veniva così ad essere non già «l'apice della piramide militare»,<sup>3</sup> ma una seconda «piattaforma di compromesso». La interazione fra i due livelli di compromesso, quello civile e quello militare, offriva «terreno fertile per errori ed incomprensioni». Quella frammentarietà decisionale che si era voluta annullare unificando i Dicasteri, si riversava sugli Stati Maggiori che riprendevano le lotte «parrocchiali» ereditandole dai Ministeri disciolti e trasferendole nell'ambito tecnico-operativo. Questo errore, assai difficilmente correggibile in seguito, avrebbe non solo vanificato ogni tentativo di risolvere il problema dell'alta direzione militare in pace e del Comando Supremo in guerra, ma anche

<sup>1</sup> DDL 31 maggio 1945, n. 354, «Istituzione del Comitato di Difesa».

<sup>2</sup> DDL 31 maggio 1945, n. 346, «Attribuzioni del capo di SM Generale».

<sup>3</sup> J. Downey, *op. cit.*

reso pressoché impossibile l'Amministrazione politica della Difesa e la valorizzazione della politica militare. Si sa che la Difesa ha di rado avuto ministri di livello accettabile, prima<sup>1</sup> e dopo la guerra, ma è purtroppo vero che anche i migliori erano stati messi nella condizione di far fronte a enormi difficoltà, dovendo gestire uno dei Dicasteri più complessi con il solo sostegno di uno Stato Maggiore Generale ad essi solo indirettamente collegato ed oltretutto esautorato ed anemizzato. La costante dell'Italia dei Comuni, un centro debole perché la periferia possa vivere indisturbata ed incontrollata, trionfava ancora una volta!

Indebolendo lo Stato Maggiore Generale, l'unico organismo in grado di assicurare continuità e unitarietà alla difesa, data la scarsa competenza dei ministri e la loro breve permanenza in carica, si dava alla politica militare nazionale quel carattere di transitorietà che essa tuttora conserva. Sembra oggi che gli strali politici diretti allora contro lo Stato Maggiore Generale, con l'indifferenza o il consenso dei militari, fossero indirizzati contro l'obiettivo sbagliato. Questo Stato Maggiore era infatti assai meno responsabile degli altri di F.A. degli errori della guerra, soprattutto perché mai fino al 1941 esso era stato in grado di esercitare un'effettiva direzione di tutte le Forze Armate. Il generale Badoglio, pur personalmente responsabile di non essersi opposto fermamente a Mussolini per evitare l'entrata in guerra, aveva ottenuto una parte dei suoi poteri solo il 4 aprile 1940, circa tre giorni prima dell'entrata in guerra, proprio come La Marmora, alla vigilia della campagna del «'66»! Solo sei mesi dopo l'inizio della guerra, allo Stato Maggiore Generale era stata assegnata una propria sede.<sup>2</sup>

Solo dopo le dimissioni di Badoglio, sostituito da Cavallero,<sup>3</sup> lo Stato Maggiore Generale era stato portato a livelli più funzionali; ma ormai era troppo tardi e circa 18 mesi

<sup>1</sup> E. De Bono, *op. cit.*

<sup>2</sup> P. Pieri e G. Rochat, *op. cit.*

<sup>3</sup> Regio Decreto Legge 27 giugno 1941, n. 661 e Legge 5 dicembre 1941 n. 1507.

di guerra erano passati senza parvenza di Alto Comando.

Un'imparziale indagine sulla responsabilità di uomini ed Enti, insieme ad una critica seria ed approfondita mai effettuate<sup>1</sup> avrebbero probabilmente dimostrato che uno Stato Maggiore Generale più forte e più serio avrebbe meglio tutelato il Paese e le Forze Armate, assicurando inoltre una condotta della guerra più efficace e professionale. La sua esistenza formale, cui non corrispondevano fatti reali, diede, infatti, solo la parvenza di un Comando Supremo che, invece, era rappresentato in prima persona da Mussolini, il quale interveniva direttamente sui singoli Ministeri di Forza Armata e rispettivi Stati Maggiori. Anche nella prevenzione del conflitto, un capo di Stato Maggiore Generale, sostenuto da un proprio Stato Maggiore effettivo e non solo simbolico, avrebbe potuto opporre una resistenza assai più forte a Mussolini di quanto non fece Badoglio che, invece, sembrò parlare a titolo personale e oltre tutto con notevole riluttanza.<sup>2</sup>

Anche Hitler del resto, per poter comandare a proprio piacimento, aveva dato vita ad un Comando Supremo privo di reali poteri e gestito, almeno al livello di vertice, da personalità che lui poteva facilmente manovrare. In luogo di uno Stato Maggiore Generale influente, egli aveva creato<sup>3</sup> una burocrazia operativa «che riuscì di rado a moderarne le scelte», pur mirando «ad agire come freno per i suoi piani aggressivi».<sup>4</sup>

Questi pericolosi precedenti avrebbero dunque dovuto consigliare, nel dopoguerra, anziché l'indebolimento, il rafforzamento dello Stato Maggiore Generale, assicurando nel contempo un efficace controllo politico. Doveva allora e dovrebbe ancor più ora esser assicurata al potere politico una

<sup>1</sup> C. De Risio, *op. cit.*

<sup>2</sup> Renzo De Felice, «Mussolini, il fascismo, l'Italia di fronte alla guerra», in «Mussolini» il Duce - II. Lo Stato totalitario 1936-1940, Einaudi, Torino 1981.

<sup>3</sup> B.H. Liddell Hart, *op. cit.*

<sup>4</sup> Tesi sostenuta anche da Briand Bond, *Service Advice and Decision Making in the Inter War Period*, «Royal United Services Institute Journal», settembre 1979 e J.W. Wheeler-Bennett, *op. cit.*

continua ed esperta consulenza da parte di un vertice militare in tempo di pace ed una gestione politico-militare delle crisi e della guerra consolidata da chiare disposizioni di legge e da lunga esperienza. Solo un vertice militare, quale sarebbe uno Stato Maggiore Generale con funzioni adeguate, potrebbe dar soluzione a questa esigenza.

Non solo nel nostro Paese, però, lo Stato Maggiore Generale fu demonizzato e ritenuto responsabile, in prima persona, di iniziative politico-militari destabilizzanti ed anche della decisione di partecipare a eventi bellici. Ben più demonizzato era stato lo Stato Maggiore tedesco, disciolto nel 1919, non su richiesta della classe politica nazionale, quanto per decisione delle Potenze vincitrici.<sup>1</sup> Con l'eliminazione di un organismo militare di indiscusso prestigio, in grado di influenzare le scelte del Paese, gli Alleati si erano illusi di essersi garantiti un futuro più tranquillo. Ma questa decisione, anch'essa adottata sull'onda delle reazioni emotive più che in seguito ad approfondito esame del problema, si sarebbe rivelata un gravissimo errore. Scrive, a tal proposito Liddell Hart che «è una circostanza ironica che le potenze occidentali, quando nel 1919 imposero lo scioglimento del Grande Stato Maggiore Generale per assicurarsi contro il pericolo di una nuova guerra, avessero soppresso un sistema che poteva costituire nei confronti di un uomo dello stampo politico di Hitler un freno più efficace dell'organo puramente tecnico ed apolitico che lo sostituì». <sup>2</sup> Cionondimeno lo Stato Maggiore Generale tedesco costituisce ancor oggi per più di una nazione un modello da evitare in tutti i modi, in base al pregiudizio che la sua stessa esistenza costituirebbe un pericolo dal punto di vista politico. In realtà, a produrre «quello» Stato Maggiore erano state, oltre che la cultura del popolo tedesco, anche e soprattutto le circostanze storiche e politiche. Esso rimane un esempio irripetibile per tutti, anche per le stesse Forze Armate tedesche. Paiono perciò pretestuosi i costanti richiami che ancor'oggi si fanno all'esperienza tede-

<sup>1</sup> J.W. Wheeler-Bennett, *op. cit.*

<sup>2</sup> B.H. Liddell Hart, *op. cit.*

sca, per mettere in guardia contro soluzioni di vertice, strutturalmente e funzionalmente analoghe. De Bono, nel 1870, a proposito della decisione italiana di ispirarsi al modello tedesco per l'ordinamento del proprio Stato Maggiore, aveva scritto che, nel processo di riforma «non si seppe sempre tener in dovuto conto l'indole e il carattere nostro latino e per questo la copia fu, sotto diversi punti d'aspetto, una brutta copia».<sup>1</sup> Questo giudizio, da solo, basterebbe a invalidare qualsiasi analogia si voglia proporre fra il caso tedesco e il nostro. La storia recente dell'ultimo conflitto e in parte anche quella del primo sono del resto un'ulteriore conferma delle profonde differenze fra i due apparati. È quindi paradossale che a trent'anni di distanza si sia voluto colpevolizzare anche il nostro Stato Maggiore, sciogliendolo, questa volta, con una decisione di carattere interno. Non è, dunque, conferendole dignità storica che si può contrabbandare la prevenzione emotiva contro lo Stato Maggiore Generale della Difesa per tutela dello stato di diritto. Nel 1974, in un Convegno indetto dal PCI<sup>2</sup> un relatore, commentando il decreto presidenziale scriveva che «la figura del capo di Stato Maggiore della Difesa, ne risulta, in pratica, indebolita», per poi aggiungere che i poteri e le attribuzioni conferiti dalla legge «in pratica non esistono e che il capo di Stato Maggiore non sembra sia responsabile di alcunché dato che i termini «responsabilità» e «responsabile di» non sono mai citati negli articoli che lo riguardano. Quest'analisi, assai più professionale e seria della precedente, potrebbe dimostrare che nell'ambiente politico sta emergendo il dubbio che ricalcare le orme del periodo fascista nei confronti di una direzione generale delle Forze Armate non sia del tutto opportuno anche perché, minando l'integrazione, si rafforzano le tendenze corporative delle singole Forze Armate. Questo discorso è ancora però del tutto aperto e solo uno sforzo politico e militare serio potrà portarlo a compimento nel migliore dei modi. Vi è solo da

<sup>1</sup> E. De Bono, *op. cit.*

<sup>2</sup> Convegno su «Istituzioni militari ed ordinamento costituzionale», 20-21 febbraio 1974, indetto dal Centro Studi PCI.

dire che ritardare ancora la soluzione di questo problema non è più possibile.

D'altra parte, gli stessi preconcezioni sono presenti anche in altri Paesi, pur di solida democrazia, come gli Stati Uniti e la Gran Bretagna,<sup>1</sup> dove si sosteneva fino a pochi anni fa che maggiori attribuzioni agli Stati Maggiori Generali potrebbero condurre a una riedizione del temuto modello dell'*Ober Kommando Whermacht* (OKW), con la conseguente prevaricazione del potere politico da parte di quello militare. Tali convinzioni sono peraltro fondate più su interessi di parte e su pregiudizi che su una seria analisi politico-militare del problema. Infatti, le stesse Forze Armate sono favorevoli a uno Stato Maggiore Generale debole, in quanto ritengono in tal modo di proteggere la propria autonomia anche oltre i limiti del necessario e del dovuto, mentre ai politici, endemicamente preoccupati dei propri militari più che di quelli degli altri, fa comodo il consenso militare a rinviare «sine die» la soluzione del problema. Questo atteggiamento però ricalca troppo da vicino quello già adottato dal Fascismo nel 1927. Allora, al capo di Stato Maggiore era stato affidato un ruolo adeguato, con l'avvertenza di privarlo, nel contesto della stessa legge,<sup>2</sup> dei poteri e delle strutture indispensabili per esercitarlo effettivamente. In caso di guerra, invece, si prescriveva che «esso eserciterà le attribuzioni che saranno stabilite per la sua carica dal Governo». Il problema dello Stato Maggiore Generale e del Comando Supremo, che non era stato risolto allora, resta irrisolto ancor oggi, malgrado il cambiamento del sistema politico.

<sup>1</sup> Roswell L. Gilpatric, *The Joint Chiefs of Staffs and Military Unifications*, citato in Henry Kissinger, *Problems of National Strategy*, Praeger, New York 1965; Michael Howard, *The Central Organization of Defence*, pubblicato dal Royal United Service Institute, Londra 1971.

<sup>2</sup> RDDI, n. 68, 6 febbraio 1927 e commento di G. Rochat in P. Pieri e G. Rochat, *op. cit.*

## *Un'altra vittima: il corpo di Stato Maggiore*

Un altro fatto legato alla colpevolizzazione dello Stato Maggiore Generale era stato l'abolizione del corpo di Stato Maggiore nel 1944.<sup>1</sup> Il corpo di Stato Maggiore e il servizio di Stato Maggiore venivano sostituiti dalle «funzioni di Stato Maggiore». Fin qui, nulla di particolarmente grave. Ciò che appare singolare è, invece, che venisse prescritto che tali funzioni potessero essere assolve da chi possedeva i requisiti, scuola di guerra e comando, già previsti per il «corpo» disciolto e definiti quasi un secolo prima, in sostanza, che, pur mutando la dizione, tutto restasse come prima. Il «servizio di Stato Maggiore» avrebbe fatto la sua ricomparsa, discretamente su iniziativa del generale Marras, pochi anni dopo.

Il provvedimento, in sostanza, non sembrava perciò aver altro fine che quello di colpevolizzare un organismo, senza distinguere fra buoni e cattivi. Le gravissime responsabilità dello Stato Maggiore Generale e di quello dell'Esercito, ambedue alimentati con ufficiali del corpo di Stato Maggiore, non possono essere negate<sup>2</sup> e sono gravissime. Addossarne la colpa al «corpo» di appartenenza significa, però, eludere il problema, assolvendo così i veri responsabili.

Le lotte fra i generali, la «collusione» con il fascismo ci furono,<sup>3</sup> così come fu drammaticamente inefficiente la condotta della guerra agli ordini di un capo di Governo, stratega improvvisato, ma anche incontestato.

A intaccare seriamente la credibilità degli Stati Maggiori, furono la fragilità morale dei capi, la loro deprofessionalizzazione maturata in un contesto retorico che ad essi offriva, in cambio della complicità, ambiti e sostanziosi riconoscimenti e privilegi. Leggere la storia di quei giorni, vuol dire assistere alla fiera delle vanità. Fra i capi militari dell'ultima guerra, non difettavano uomini d'ingegno che avevano dato

<sup>1</sup> DLL n. 409, 16 novembre 1944.

<sup>2</sup> AA.VV., *Fascismo e Società italiana*, Piccola Biblioteca Einaudi, Torino 1973.

<sup>3</sup> Angelo D'Orsi, *La macchina militare* Feltrinelli, Milano 1971.

eccellente prova di sé nelle precedenti guerre. L'età e l'ambizione li avevano mutati. Ma questo cosa ha a che vedere con il corpo di Stato Maggiore? A esso si può attribuire di non esser stato una vera casta, forte dell'orgoglio, della lealtà, della forza morale, della coesione della casta, pur precludendo di esserlo. Furono la mancanza di un forte spirito di corpo, la fragilità morale di molti dei suoi esponenti a determinare le disfunzioni che tutti sanno. Non fu così, in Germania, dove le deviazioni negli Stati Maggiori interessarono pochi, tenuti nel massimo disprezzo dagli altri. Il «corpo», come tale, tenne.<sup>1</sup>

Un'altra accusa che è stata fatta al corpo di Stato Maggiore è di essere un veicolo per far carriera rapidamente. In alcuni Paesi europei, ogni ufficiale è valutato annualmente non solo in relazione alla promozione al grado successivo, ma anche in vista di quelle ai due gradi oltre quello per cui viene preso in esame. In caso di valutazione positiva, la sua carriera ne risulta automaticamente accelerata. Questo metodo di valutazione è peraltro suggerito dalle più aggiornate tecniche di formazione dirigenziale. Nella Germania fra le due guerre, ufficiali di Stato Maggiore particolarmente capaci superavano di 200-275 posti i colleghi di pari anzianità.<sup>2</sup> Se il nostro «corpo di Stato Maggiore» avesse realmente selezionato e preparato i migliori attraverso un efficace processo formativo, non si sarebbe parlato di ufficiali arbitrariamente «predestinati» per l'Alto Comando. Nell'Esercito prussiano «solo la cultura e l'educazione... costituivano i requisiti per divenire ufficiali».<sup>3</sup> Per la formazione completa di un ufficiale, non basta, infatti, una esperienza ai reparti, come sostiene una parte della sinistra italiana,<sup>4</sup> ma occorre anche una attività direttiva presso gli Stati Maggiori, sostenuta da una preparazione culturale e politica adeguata. Scriveva il generale von Baudissin «il primato della politica può essere assicurato solo se è riconosciuto dalla maggioranza degli

<sup>1</sup> B.H. Liddell Hart, *op. cit.* e J.W. Wheeler, *op. cit.*

<sup>2</sup> M. van Creveld, *op. cit.*

<sup>3</sup> Generale Scharnhorst, *Ordine del giorno fondamentale*, agosto 1808.

<sup>4</sup> E. Cerquetti, *op. cit.*

ufficiali, o almeno da quelli che assolvono funzioni di rilievo». <sup>1</sup> La formula «1867» per la formazione dei dirigenti militari raccomandava già formazione culturale, esperienza di comando e attività presso gli Stati Maggiori. Occorre solo aggiornarne i contenuti alle esigenze dei tempi ed assicurarsi del loro rispetto. È infatti inevitabile che qualcuno, in qualche momento, tenti di deviare dalle finalità del processo formativo e selettivo a proprio uso e consumo: questo è il vero rischio. Le lotte per il potere, per il soddisfacimento delle ambizioni personali non sono del resto cessate con lo scioglimento del corpo di Stato Maggiore ma, oltre che continuare all'interno dell'organizzazione, si sono portate all'esterno. La P2 ne è stato l'esempio più recente.

Timori e pregiudizi sono però duri a morire. Nel 1975, il partito comunista, presentandola come una democratizzazione delle Forze Armate, ha avanzato tre proposte di legge, una delle quali riguardava esplicitamente la soppressione del «servizio di Stato Maggiore dell'Esercito». Ciò nel timore che il tanto deprecato corpo di Stato Maggiore, pur ufficialmente sepolto, potesse resuscitare sotto altre forme e ripetere gli errori per cui era stato condannato.

Però le soluzioni alternative che vengono prospettate per le funzioni dei dirigenti militari sono spesso vaghe e lasciano perciò all'organismo militare il compito di risolvere il problema, il che equivale a rinviarne la soluzione a data da definirsi. Il partito comunista, a tale proposito, auspica che «la selezione avvenga per meriti reali e non seguendo scelte di comodo o criteri non scrupolosamente oggettivi», <sup>2</sup> così come una «riforma» della scuola di guerra secondo «principi democratici». Ma come dovrebbe sostanzarsi il principio della democraticità non è ben illustrato e l'aggettivo «democratico» sembra essere usato solo per conferire dignità alla riforma, in sostituzione di contenuti più pregnanti sotto

<sup>1</sup> Lt. General Graf von Baudissin, *Officer's Education and the Officer's Career*, Adelphi Paper dell'International Institute of Strategic Studies di Londra, n. 103, 1973.

<sup>2</sup> Ugo Pecchioli e Arrigo Boldrini, «Le istituzioni militari e l'ordinamento costituzionale», Convegno del PCI, 20-21 febbraio 1974.

l'aspetto della concretezza: equità, merito, efficienza, eccetera, eccetera. In ogni caso, se si rimane al livello della enunciazione di principio, è indubbio che tali criteri siano condivisi anche dall'ambiente militare. La selezione, in base a criteri oggettivi, è già parte della formazione dell'ufficiale di Stato Maggiore dell'Esercito sin dalla fondazione del corpo. È anche indubbio che il processo di formazione dei Quadri dell'Esercito offre potenzialmente criteri più oggettivi di valutazione e selezione che non quelli delle altre Forze Armate, data la massa di personale da selezionare, che renderebbe opinabile una valutazione soggettiva.<sup>1</sup>

Se al servizio di Stato Maggiore dell'Esercito può essere rimproverato qualcosa è il cattivo uso che si fa di tali criteri. Le valutazioni da oggettive possono diventare soggettive, l'obiettività rischia di andare a farsi benedire, la scelta favorisce chi meno merita, ma sa meglio muoversi nell'ambiente. Quanto poco lo Stato Maggiore sia una casta lo può sapere solo chi, a lungo, ha fatto parte di questo ambiente. Per gli «esterni» veder chiaro è assai difficile. D.F. Stone, a proposito dell'incomprensione dei fatti ambientali su cui non si hanno esperienze dirette, scrive: «ci si sente come chi osserva dei danzatori attraverso una finestra a doppi vetri. Si osservano i movimenti ma non si sente la musica». <sup>2</sup> E sentir la musica per poterla comprendere è indispensabile se si vogliono introdurre riforme che non siano contraddittorie rispetto ai fini che si perseguono.

Come accade nella società civile, anche nell'ambiente, sono spesso più i particolarismi che non gli aspetti normativi ad esser devianti. Ma se l'ambiente dello Stato Maggiore dell'Esercito è afflitto talvolta da «particolarismi» e da tendenze all'uso strumentale di mezzi legittimi per fini personali, ciò avviene proprio perché esso non rappresenta una casta ed è perciò permeabile a tutti quei comportamenti devianti che all'esterno, nel mondo civile, si trovano in assai più larga misura. Scrive Jean Planchais: «le FF.AA. riflet-

<sup>1</sup> P. Supino, *op. cit.*

<sup>2</sup> D.F. Stone, *In Time of Torment*, Vintage Books, New York 1968.

tono il Paese. Vi si trovano solo uomini più disinteressati, ma anche menti più ristrette».<sup>1</sup> Perciò, per accrescere il livello dei primi e ridurre quello dei secondi, occorrerebbe innanzitutto definire gli strumenti ed i criteri che offrano migliore garanzia di contribuire alla formazione di una più intelligente ed aperta professionalità. In secondo luogo, sarebbe indispensabile assicurarsi che si faccia buon uso degli strumenti prescelti. Ma questo secondo sforzo non può essere condotto dai soli militari, perché troppo spesso le tendenze devianti sono ereditate o addirittura promosse dall'esterno.

Una completa chiusura nei confronti dell'esterno, di tipo castale, potrebbe teoricamente consentire all'ambiente militare un «elitismo morale» tale da garantire standards etici più elevati. Ma questa impermeabilità di ordine etico non sembra comunque più possibile, non solo perché, con il fascismo, l'appartenenza politica ha nettamente favorito gli interessi personali e intaccato l'unitarietà dell'ambiente, ma anche e soprattutto perché in una società aperta qual è la nostra ciò sarebbe anacronistico. Le scelte morali non si pongono più in termini assoluti, di bianco e nero. Scrive Maguire: «Il comportamento morale sarà sempre più difficile da giudicare... Il problema è che proprio perché è più difficile, la dimensione morale tende a venir trascurata... pare perciò che si acceda ad una zona priva di principi morali dove la coscienza può esser depositata prima di entrare».<sup>2</sup>

Questa «zona franca della coscienza» rappresenta il più grave rischio per Quadri impreparati e perciò disponibili alle avventure e alle pressioni di parte. D'altro canto, risolvere un problema etico semplicemente apportando modifiche alla norma disciplinare non sembra realistico. Altrettanto irrealistico sarebbe, però, pensare di eliminare definitivamente gli effetti negativi delle ambizioni personali. Liddell Hart, a proposito delle sue esperienze presso gli Alti Comandi, quale corrispondente di guerra, ha scritto: «Era triste scoprire

<sup>1</sup> J. Planchais, *op. cit.*

<sup>2</sup> Daniel C. Maguire, *The Moral Choice*, Doubleday and Co., New York 1978.

quanti uomini apparentemente rispettabili fossero disposti a far qualsiasi cosa pur di favorire la propria carriera».¹ E si trattava delle Forze Armate britanniche, le cui tradizioni e solidità e coesione superano senza alcun dubbio quelle delle nostre Forze Armate. Assai più utile, a questo fine, è risolvere felicemente il problema della crisi di identità delle Forze Armate, quello del miglioramento qualitativo dei Quadri e della loro condizione di vita sociale e professionale. Con uomini migliori, privi del senso di frustrazione e di avvillimento che molti ora avvertono, il livello etico delle Forze Armate non potrà non migliorare.

### *Selezione e formazione dei Quadri dirigenti militari*

In Italia, come ancora in altri Paesi, il problema della selezione e della formazione dei Quadri militari è affrontato singolarmente da ogni Forza Armata, come se ciascuna avesse dei problemi propri così distinti dalle altre da dover escludere un approccio comune. Le integrazioni fra i vari processi selettivi e formativi, quando vi sono, toccano quasi sempre aspetti marginali, senza realmente coinvolgere l'essenza del problema.

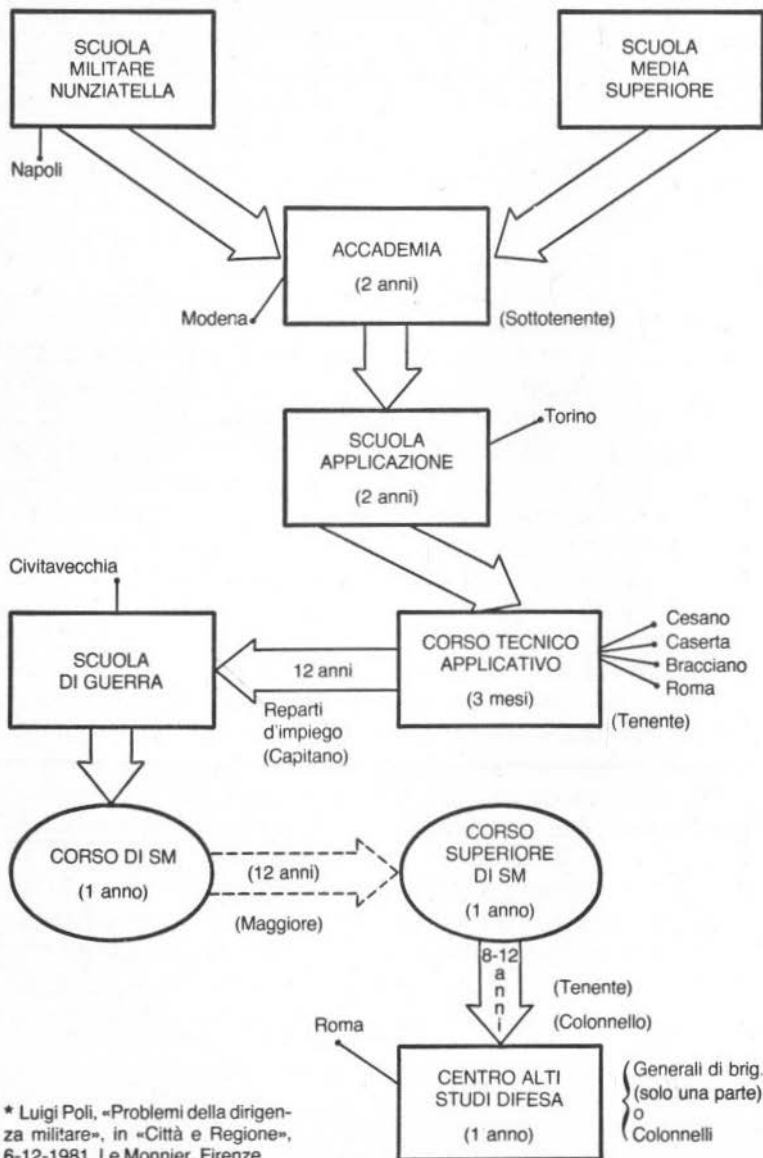
Ma, in un mondo moderno, così come le Forze Armate non possono più considerarsi un elemento separato della società, così non possono obiettivamente continuare a restare chiuse nei propri «castelli» per operare qualche occasionale sortita all'esterno, in omaggio ad un non ben definito spirito interforze. Un criterio comune è indispensabile, tanto più che le Forze Armate si dividono fra loro, secondo una loro interpretazione del Manuale «Cencelli», tutti gli incarichi interforze, a iniziare da quelli presso gli organi centrali fino a giungere agli addetti militari. Chi ha operato a lungo in ambienti interforze sa quale importanza possano assumere i diversi tipi e gradi di preparazione e selezione degli ufficiali nei rapporti di lavoro, di collaborazione e di comando. È

¹ B.H. Liddell Hart, *Thoughts on War*, Cassel, London 1944.

# Processo di formazione degli ufficiali in SPE\*

ESERCITO

Ruolo normale

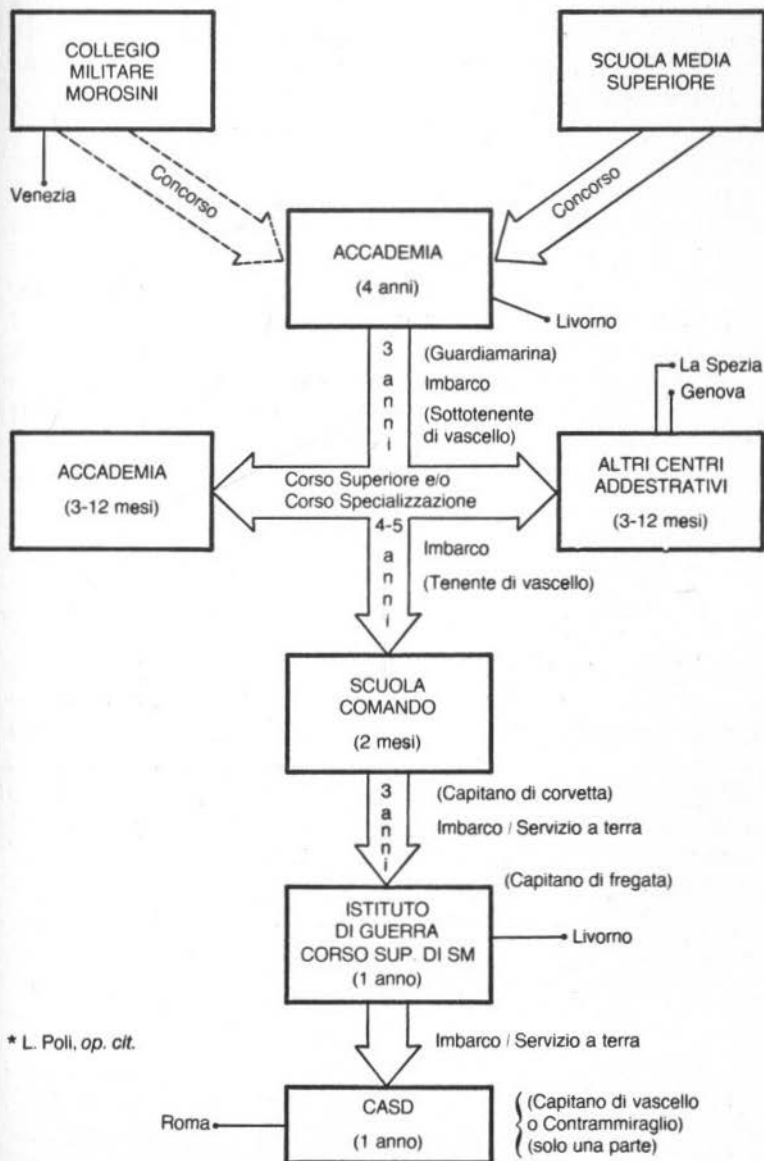


\* Luigi Poli, «Problemi della dirigenza militare», in «Città e Regione», 6-12-1981, Le Monnier, Firenze

# Processo di formazione degli ufficiali in SPE\*

## MARINA

Ruolo di Stato Maggiore

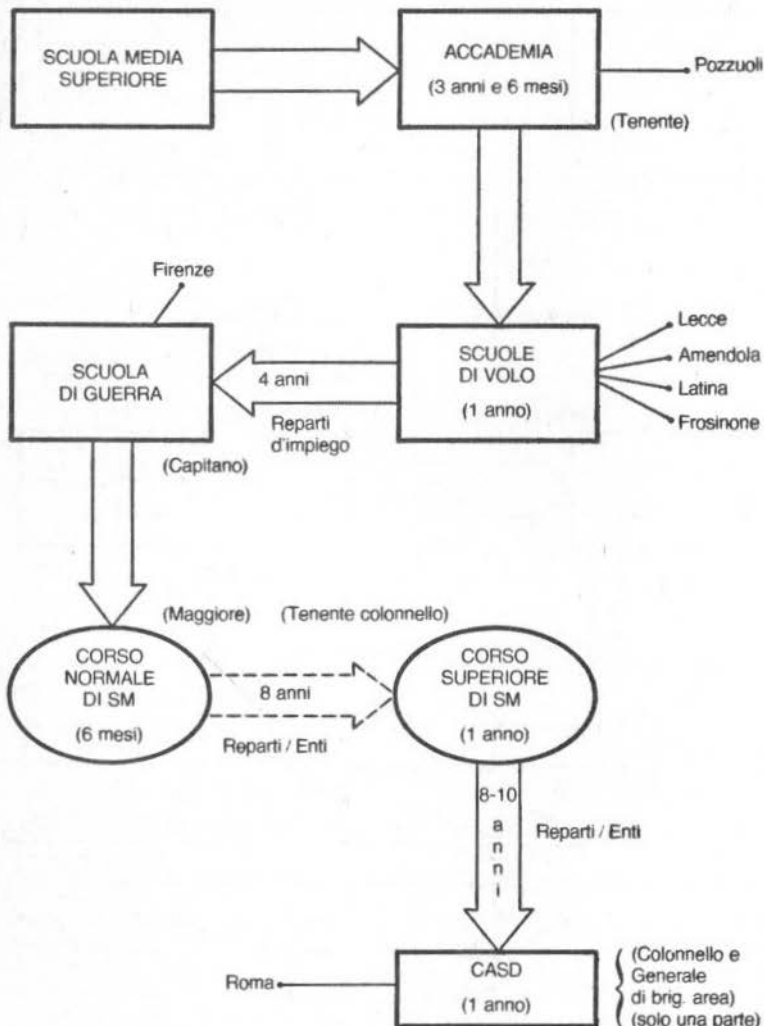


\* L. Poli, *op. cit.*

# Processo di formazione degli ufficiali in SPE\*

## AERONAUTICA

Ruolo naviganti



auspicabile che si riesca, pur nella inevitabile lottizzazione delle cariche, a evitare una caduta di efficienza all'organizzazione, sovente penalizzata da tali incongruenze.

Nella selezione del personale, sembra che i criteri adottati dall'Esercito siano più «oggettivi» degli altri. Infatti, dopo un anno di frequenza obbligatoria di corso di Stato Maggiore per tutti gli ufficiali, solo l'Esercito prevede, per l'abilitazione alle funzioni di Stato Maggiore, la frequenza di un corso superiore, cui viene ammesso un numero limitato di ufficiali su base volontaria e dopo serie prove di esame. Il corso è valutativo, cioè prevede, oltre che il consueto giudizio annuale previsto per ogni ufficiale, anche una valutazione di merito comparativa che determina una precisa graduatoria in base al rendimento scolastico. Questi criteri sono, per quanto possibile, oggettivi perché si basano su dati oggettivamente riscontrabili. Non così avviene presso le altre Forze Armate, dove i corsi di pari livello non prevedono una valutazione comparativa, né all'ingresso, né al termine del corso. Il rendimento viene indicato nel giudizio finale, che, però, per la sua soggettività – a formularlo sono solo tre persone – non si presta a raffronti né a specifiche graduatorie. Se i criteri di selezione adottati dall'Esercito fossero osservati, senza che pregiudizi e pressioni alterino oltre il consentito i dati obiettivi, un'equa selezione sarebbe assicurata. A questo punto però nasce una prima contraddizione: è proprio questa selezione basata su criteri oggettivi che è criticata. Vi è chi sostiene, ad esempio, che lo Stato Maggiore non soltanto «condiziona l'integrazione al suo interno, ma detta anche le regole d'accesso e di funzionamento delle stratificazioni inferiori»,<sup>1</sup> e perciò propone un sistema senza regole o costituito da regole «dettate» da altri, purché non dallo Stato Maggiore. Da altri, invece, il sistema selettivo dei Quadri di Stato Maggiore dell'Esercito è valutato alla luce di due criteri, quello della «democraticità» e quello dell'aderenza alla legge per la «dirigenza». Secondo i sostenitori di tali criteri, «la dirigenza militare è unica e comprende tutti gli ufficiali nei

<sup>1</sup> A. D'Orsi, *op. cit.*

Val.

gradi di colonnello e generale, escludendosi perciò che i relativi incarichi possano essere assegnati esclusivamente ad ufficiali provvisti del titolo di scuola di guerra». Ciò significa che tutti coloro che hanno raggiunto almeno il grado di colonnello dovrebbero occupare incarichi di dirigenza anche senza aver frequentato la scuola di guerra, cioè il corso per dirigenti. Ma tale pretesa, anche se formalmente corretta, non tiene conto del fatto che l'attuale abbinamento grado-funzioni dirigenziali è un artificio amministrativo non traducibile ai fini dell'assegnazione degli incarichi. A questo punto non si capisce più niente. Se la scuola di guerra non deve essere veicolo né per l'accelerazione della carriera, né per l'accesso alla dirigenza, non si comprende perché mai essa dovrebbe continuare a esistere. Ma in questo caso è difficile immaginare come potrebbe migliorare la competenza professionale. Già ora lo Stato Maggiore dell'Esercito è seriamente preoccupato perché non pochi fra i Quadri migliori rinunciano a priori alla frequenza del corso superiore per evitarsi, oltre che l'impegno gravoso del corso, i disagi conseguenti ad una mobilità professionale e stanziale largamente superiore a quella degli ufficiali d'Arma, e un impegno di lavoro normalmente più difficile e responsabile. Mentre è giusto che vengano promossi a colonnello e generale, ossia a «dirigenti», coloro che hanno spiccate qualità anche se non hanno frequentato la scuola di guerra, sembra assolutamente arbitrario assegnare loro un incarico tenendo conto unicamente del grado e non anche della specifica preparazione professionale. Del resto, nell'ambito stesso degli «ufficiali con titolo di scuola di guerra» dovrebbe esser possibile, a parità di grado, assegnare le funzioni in relazione al diverso livello di preparazione e di maturità professionale. Democraticità non dovrebbe, infatti, significare «deprofessionalizzazione», ossia appiattimento.

In un momento in cui la società civile si sta convincendo della necessità che il processo di formazione della sua classe dirigente sia fortemente selettivo, ci si chiede perché mai le Forze Armate dovrebbero essere costrette a muoversi con-

trocorrente, accelerando il processo di «burocratizzazione» che, a parole, si vorrebbe invece arrestare.

Non c'è nulla, quindi, da cambiare nella formazione della dirigenza dell'Esercito? Tutt'altro! Ma ciò che non va non sono tanto i criteri di selezione e formazione, quanto il fatto che non siano osservati.

Non vi è, infatti, dubbio che la scuola di guerra abbia spesso accolto ufficiali di livello inadeguato, se non decisamente scadenti. È anche avvenuto che la selezione durante il corso e al termine del corso abbia raggiunto livelli risibili. Ciò ha consentito a non pochi di fregiarsi del «titolo scuola di guerra» e, dopo un insignificante «periodo di comando», dei prestigiosi «alamari» del servizio di Stato Maggiore, senza meritare per qualità o impegno nessuno dei due. È stato, inoltre, inevitabile che, superati questi due traguardi, non pochi ufficiali siano stati destinati a incarichi per i quali non erano all'altezza, con considerevole danno all'organizzazione anche sotto l'aspetto morale, aggravando seriamente la sindrome «noi-loro», implicita nei rapporti fra dirigenti e diretti.

Ne sono stati danneggiati anche la coesione interna e l'orgoglio di appartenere a un'élite riconoscibile per il maggior impegno e professionalità. La tolleranza nella selezione ha amareggiato tutti coloro, e sono moltissimi, che aspiravano ad un riconoscimento obiettivo del proprio valore. Nonostante tutto, però, il metodo adottato dalla scuola di guerra dell'Esercito ha prodotto ufficiali di Stato Maggiore che ogniqualvolta si trovano ad operare insieme ad altri ufficiali in un contesto interforze, si rivelano fra i più preparati e capaci. Sembra perciò opportuno estendere il metodo adottato dall'Esercito alle altre Forze Armate, rendendolo ancor più selettivo, oltre che più appetibile per gli ufficiali maggiormente qualificati. Se è vero che ai concorsi delle Accademie delle tre Forze Armate non si presenta una quota sufficientemente alta dei giovani migliori, e questo è un danno per l'organizzazione, è ancor più vero che un danno assai maggiore è l'astensione di molti validi ufficiali dai corsi della scuola di guerra.

Una volta riconosciuta l'esigenza di una maggior selettività e definiti i parametri obiettivi di valutazione dell'idoneità di ciascuno a ricoprire cariche direttive, non rimane che estendere tali parametri a tutte le Forze Armate. Le difficoltà non sarebbero lievi e una riforma di questo tipo incontrerebbe certamente qualche resistenza soprattutto da parte dell'Aeronautica e della Marina abituate da sempre a seguire criteri più soggettivi. Dal momento che tutte e tre le Forze Armate aspirano a ricoprire incarichi di responsabilità e di vertice, diventa persino ovvio sostenere che tutte si presentino all'appuntamento con lo stesso grado di preparazione. Il sistema dell'*on the job training* (si impara lavorando) non è più accettabile per un organismo moderno in cui ognuno deve far la sua parte.

A questo punto, dato per scontato che tutto sia stato fatto nel migliore dei modi e che si sia raggiunta una concorde unità di intenti, resterebbe da vedere come e quando si possa impiegare il personale che ha terminato con successo i corsi. È evidente che un organismo direttivo che ha speso tempo e denaro per formare i suoi Quadri migliori, li dovrebbe impiegare al più presto possibile, nel modo migliore. L'assegnazione a ufficiali con titolo di scuola di guerra di incarichi non responsabilizzanti, in attesa che «l'anzianità» decida sulle loro promozioni e sul loro successivo impiego, non sembra, sotto questo aspetto, una soluzione logica. Ma solo un'accelerazione delle carriere potrebbe portare il personale più capace a posizione di vertice prima che esso si sia logorato o rassegnato. L'Esercito adotta un metodo, detto dei «vantaggi di carriera», abbastanza collaudato. Questo metodo ha però una pessima fama, non tanto perché esso instauri un meccanismo perverso, quanto perché, in passato, è stato talvolta distorto per favorire interessi particolari di qualche ufficiale o di gruppi di ufficiali e non premia quegli ufficiali particolarmente capaci ma, indistintamente, tutti gli ufficiali di Stato Maggiore. Le tendenze attuali sembrano ridurre la possibilità che ciò si ripeta, soprattutto perché nei posti dove tali scorrettezze erano più probabili è stato assegnato personale professionalmente più affidabile. D'altra parte, là dove

non fossero accettati metodi di accelerazione basati su un computo matematico dell'ammontare dei vantaggi da assegnare, le scelte possibili sarebbero due: lasciare intatte le graduatorie di Accademia, ovvero vagliare, in sede di commissione di avanzamento, l'opportunità di accelerare o decelerare la carriera di alcuni ufficiali.

Nel primo caso, si finisce col valutare un futuro generale o un futuro ammiraglio per le sue prestazioni di venti o trent'anni prima, senza tener conto che, nel frattempo, può essere migliorato o peggiorato. Nel secondo caso, invece, la valutazione diventa del tutto soggettiva e può favorire facilmente chi ha saputo piacere anziché chi ha voluto e saputo lavorare. Comunque, ambedue i metodi sembrano più arbitrari che non quelli adottati dall'Esercito. Altri Paesi adottano sistemi diversi, che prevedono, ad esempio, una valutazione annuale dell'opportunità di promuovere in anticipo un ufficiale. Sono metodi, però, anch'essi altamente soggettivi e si prestano a manipolazioni pesanti. Solo un costante e severo controllo della valutazione degli ufficiali, controllo che da noi manca del tutto, potrebbe consentire di evitare deviazioni. Comunque sia, occorre trovare un metodo per ridurre i margini di errore nell'assegnazione dei «vantaggi» o se non si vuole parlare di «vantaggi», per accelerare le carriere dei migliori.

### *L'impiego e l'ambiente di lavoro negli organi centrali*

Neanche il sistema di formazione degli ufficiali di Stato Maggiore dell'Esercito, che pur è il più selettivo, riesce sempre a produrre personale altamente qualificato. Un altro fenomeno negativo che è andato particolarmente accentuandosi negli ultimi tempi, in cui la mobilità del personale sta decrescendo rapidamente, è quello della sedentarietà che rende molto difficili i movimenti sia dal centro che verso il centro. Nel primo caso si tratta di quella tendenza all'«infeudamento» di cui già parlava De Bono circa cinquant'anni

fa, nel secondo invece si tratta di una forma di «insabbiamento» che ostacola gli spostamenti dalla periferia di personale che possiederebbe le qualità adatte per operare con successo presso gli organi centrali. Il secondo caso è più dannoso del primo perché, per colmare le lacune organiche, la Difesa si vede costretta a accogliere personale che altrimenti non avrebbe accolto in quanto non in possesso dei requisiti necessari. L'abbinamento di personale esperto, ma incallito da una troppo lunga permanenza presso un'organizzazione burocratica, con personale di qualità insufficiente, congela spesso al suo sorgere qualsiasi processo innovativo. L'assenza per gli incarichi nazionali di una seria *job-description* (descrizione della funzione) e di una documentazione caratteristica rispondente a criteri funzionali rendono inoltre impossibile un accertamento oggettivo delle persone più idonee a ricoprire un dato incarico. La regola seguita è perciò, nel migliore dei casi, del tutto soggettiva - «io lo conosco, è in gamba!» - e i risultati sono quelli che sono: gli incarichi sbagliati alle persone migliori o gli incarichi migliori alle persone sbagliate. Tutto il gioco finisce così per essere impostato su un benevolo paternalismo che favorisce chi si aggrega al carro del pater giusto. Occorrerebbe perciò fare, quanto prima, una seria e dettagliata *job-description* che servirebbe oltre tutto a far rilevare le numerose duplicazioni di competenze esistenti, ma non sempre facilmente controllabili. Le note caratteristiche, inoltre, dovrebbero corrispondere a quelle della *job-description* almeno in parte, cessando di essere dei campionari di prosa burocratica di dubbia attendibilità e di nessuna utilità.

A complicare ulteriormente le cose, per il personale che presta servizio presso gli organi centrali concorrono altri fattori. Fra questi, a parte il notevole disagio economico di chi prevede permanenze brevi, a parte la difficoltà di trovare un'abitazione adeguata per la gran parte degli ufficiali più giovani è grave la separazione che si verifica fra chi viene a lavorare presso gli organi centrali e la società esterna, con la conseguenza che a formarsi non è già una casta militare, come molti credono, ma piuttosto un ghetto militare iso-

lato dall'ambiente esterno socialmente e culturalmente.

Nella stragrande maggioranza dei casi, dopo una giornata di lavoro spesso poco entusiasmante la prospettiva è quella di un rientro a casa in una località spesso distante da Roma dove, peraltro, è stato difficile in poco tempo crearsi un ambiente che favorisca l'ampliamento delle proprie esperienze sociali e culturali. Si crea così un'alternanza fra «apertura socio-culturale» nelle ore di lavoro e «isolamento socio-culturale» nelle ore libere, che favorisce quel fenomeno, prima noto come «Esercito di caserma» e che ora si potrebbe tradurre con «Esercito da ufficio», caratterizzato da rapporti con la società esterna limitati a esperienze saltuarie e persino vagamente antagonistici. È indispensabile perciò, secondo molti, privilegiare chi si assoggetta a sacrifici, spostandosi per un breve termine a Roma, aiutandolo o con la concessione della casa o con indennità sostitutive che lo aiutino a superare almeno in parte la crisi di trasferimento. Potrebbe, a esempio, essere estesa al personale delle Forze Armate che non gode di altre agevolazioni (a esempio, la casa) un'indennità corrispondente a quella concessa ai magistrati, per la prima sistemazione, pari a due anni di missione. Qualcosa comunque va fatto per favorire una accettabile rotazione di personale qualificato presso gli organi centrali.

Avere personale qualificato e riuscire a farlo operare presso gli organi centrali però non basta se esso non si sente impiegato secondo merito e competenza. Ciò d'altra parte sarebbe possibile se l'organizzazione della Difesa fosse più lineare e razionale. Finché non sarà resa tale, anche la *job-description* rimarrà per lo più un interessante esercizio d'indagine senza alcuna efficace possibilità d'impiego.

Ma, come osservato da Pecchioli e Boldrini,<sup>1</sup> le leggi per ristrutturare la Difesa, dal 1960 in poi, anziché assicurare «organicità ed efficienza... hanno in molti casi prodotto un peggioramento della situazione» creando «il caotico sovrapporsi di competenze similari» in un'«ordinamento pletorico,

<sup>1</sup> U. Pecchioli e A. Boldrini, *op. cit.*

dispersivo, irrazionale». Del resto, sarebbe stato utopistico, e Northcote Parkinson lo ha ben dimostrato, attendersi che da un organismo sorto da un compromesso fra uomini ed organizzazioni preesistenti potesse nascere un modello più valido, ma tale da sacrificare sostanzialmente gli interessi dei padri della riforma. Nessuno ha la vocazione del suicidio burocratico. Occorrerebbe, in questi casi, avere il coraggio di intaccare dalle radici l'organizzazione per poterla riformare, altrimenti ciò che viene soppresso da una parte riappare sotto altra forma da un'altra. Liddell Hart sostiene al riguardo che l'adozione di concezioni innovatrici nel primo dopoguerra da parte delle Forze Armate germaniche fu «favorita dalla... soppressione dello Stato Maggiore Generale. Se gli fosse stato permesso di sopravvivere nella sua vecchia forma e con la sua ingombrante intelaiatura, esso avrebbe potuto rimanere, come gli altri Stati Maggiori, inerte per effetto della routine e sommerso dagli uffici». <sup>1</sup> Da noi, a peggiorare la situazione sono intervenuti due fatti apparentemente indipendenti, ma fra loro legati: lo spostamento dell'interesse dei vertici politici e militari dall'area «militare» a quella «amministrativa» e l'adozione di una politica riformistica dei piccoli passi, al fine di evitare le difficoltà di una revisione globale. Come ha scritto D'Alessio: «un'organizzazione distorta si è venuta producendo, non per caso, ma per il prevalere nella direzione delle Forze Armate del momento amministrativo». <sup>2</sup> Questo *momento amministrativo*, causa diretta di un vero orgasmo manageriale dei vertici militari, si è trasmesso rapidamente e capillarmente in tutta l'organizzazione.

L'interesse si è spostato così radicalmente dalle Forze Armate, soggetto di capacità operativa, all'attività burocratica rivolta al loro sostegno. Fin qui tali tendenze sarebbero ancora comprensibili e rientrerebbero in una mentalità da Forze Armate di pace, condizionate da molteplici fattori

<sup>1</sup> B.H. Liddell Hart, *The Other Side of the Hill*, cit.

<sup>2</sup> Aldo D'Alessio, *La legge navale e la ristrutturazione delle FF.AA.*, citato in Virgilio Ilari, *Le Forze Armate fra politica e potere*, Vallecchi, Firenze 1978.

esterni alla loro attività. Ma il mutamento diventa grave quando rappresenta una vera e propria inversione di tendenza che trasforma l'amministrazione in soggetto e le Forze Armate in oggetto. Tutto l'interesse si sposta dalla politica militare, dalla pianificazione delle forze, dalle operazioni, dalla logistica di guerra verso l'approvvigionamento, la programmazione, l'amministrazione del personale, la ripartizione dei fondi, il potenziamento o la revisione delle strutture logistico-amministrative del tempo di pace. Le priorità si invertono e la operatività, anziché essere un elemento qualificante in funzione del compito da assolvere, si trasforma in un sostegno e nella giustificazione di scelte amministrative non sempre collegabili ad essa. La necessità, inoltre, di tutelare gli interessi della Difesa anche nei loro aspetti finanziari «crea una domanda di ufficiali che sappiano muoversi agevolmente in un campo finanziario complesso, al fine di proporre propri modelli matematici in grado di prevalere su quelli civili tendenti a ridurre gli stanziamenti per la Difesa».<sup>1</sup> E l'aspetto finanziario è solo uno dei molti collegati ad una crescente complessità amministrativa. Risultato, sempre secondo Luttwak: aumentano negli organi di vertice i burocrati competenti, ma scompaiono gli strateghi. In assenza di strateghi, per i quali non esiste neppure un serbatoio professionale cui attingere, da noi tendono invece a scomparire gli esperti in «cose militari». L'accentuamento dell'interesse amministrativo complica altresì le prospettive di razionalizzazione, perché lo scontro fra i diversi organismi avviene su un terreno in cui i valori morali sono assenti e il peso «materiale» di ogni scelta finisce facilmente col prevalere. Così, ogni concessione deve assicurare una contropartita in solido, e si moltiplicano ben al di là del necessario gli organi «competenti» su una stessa materia. Lo stesso aspetto amministrativo che si voleva esaltare, viene invece mortificato, tradotto com'è in una serie di provvedimenti, spesso a breve termine e quasi sempre parziali, sempre frutto, fra tutti

<sup>1</sup> Edward Luttwak, «Towards Rearming America», in «Survival», gennaio-febbraio 1981.

gli interessati, della politica del *do ut des*, estranei alla politica militare nazionale e connessi con gli interessi corporativi delle parti.

Figlia degenerare della burocrazia, intesa come attività degli organi dello Stato, è la «burocratizzazione», sempre presente in tutte le amministrazioni, ma particolarmente dinamica dove manca un fine comune cui ispirarsi, una politica chiara sia generale che di settore. Come ha scritto Downey, in tal caso «è facile confondere i mezzi con i fini e elaborare complessi ed efficienti piani per ottenere risultati sbagliati».<sup>1</sup> Quando ciò avviene, si accentua la deprofessionalizzazione dei Quadri che, sottoposti a un carico di lavoro defaticante, lavorano spesso senza sapere o chiedersi perché, senza esercitare un reale sforzo concettuale che richieda un aggiornamento della propria cultura individuale, un obiettivo confronto con l'evoluzione della società esterna, una verifica della propria professionalità. È demoralizzante, a volte, discorrere con ufficiali, intelligenti, preparati, potenzialmente validi sotto molti aspetti e ricchi di esperienze che, su problemi militari di attualità, si esprimono con un conservatorismo e una mancanza di immaginazione sorprendenti. Anche gli ufficiali più brillanti cedono alla progressiva assuefazione alla burocrazia, pur senza ridurre il loro carico di lavoro. Molti di costoro, professionalmente onesti, e dotati di forte coscienza dei propri doveri, rinunciano a priori ad una attività creativa, dedicandosi con pari impegno a un'altra di stretta competenza burocratica. Ciò avviene perché l'organizzazione non agevola e talvolta non consente «l'integrazione delle finalità individuali e di quelle del sistema cosicché la gente possa responsabilizzarsi e, se possibile, esercitare la propria creatività».<sup>2</sup> Dalla burocratizzazione si passa, dunque, a una condizione ancor più grave: la deresponsabilizzazione.<sup>3</sup>

Si spiega, così, perché, come scrive Planchais, «colonnelli

<sup>1</sup> J. Downey, *op. cit.*

<sup>2</sup> *Ibid.*

<sup>3</sup> Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behaviour* Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1974.

brillanti, apparentemente sinceri nelle critiche che essi formulano, diventano da un momento all'altro opachi e conformisti». <sup>1</sup> La riluttanza ad assumersi le proprie responsabilità, la rinuncia a contrariare i propri superiori, la tendenza a evitare «le grane», comunque gravi, a livello di organi di vertice diventano gravissime. De Gaulle, che nel *Filo della spada* ricorda più volte il concetto di responsabilità, ha scritto circa cinquant'anni fa: «Poiché il nostro secolo non chiede e non stima nulla quanto l'azione personale e il coraggio di rischiare, bisogna che, a sua volta e sotto la pena di rimanere isolato, l'ordine militare onori soprattutto l'iniziativa e il gusto delle responsabilità. Non deve trascurare altre virtù, ma è venuto il momento per lui di metterlo al di sopra di tutte, di esigerlo prima delle altre, di coltivarlo sopra tutto, di farne la sua regola». Dire che questo consiglio di De Gaulle sia stato messo in pratica presso gli organi centrali delle nostre Forze Armate sarebbe quantomeno inesatto. Purtroppo, però, non tutti se ne accorgono. La burocrazia militare dà, infatti, l'impressione di meticolosità, di ordine, di dedizione incontestata al servizio, di silenziosa maturità, mentre, in realtà, prosperano i mediocri, aumentano le frustrazioni dei migliori e i vertici perdono il loro tempo in attività decisamente inferiori al loro livello di competenza.

Capi che chiedono solo di essere informati, anziché pretendere di dirigere e dipendenti propensi a far assumere ai capi responsabilità, che sarebbero altrimenti loro, fanno ruotare la macchina militare in folle, al numero massimo dei giri. <sup>2</sup> Decentramento delle responsabilità, della firma, delle decisioni diventano così parole con scarso significato pratico. Vi è chi lotta controcorrente, con il risultato che la sua attività viene sovente riconosciuta come fastidiosa.

Negli organi di vertice c'è ancora un potenziale eccellente di personale qualificato, decisamente sottoimpiegato. Smetterebbe però ai capi ridare vitalità all'ambiente, superando le proprie divergenze in una visione comune delle finalità della

<sup>1</sup> J. Planchais, *op. cit.*

<sup>2</sup> Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard, *op. cit.*

Difesa. Ha scritto von Seeckt, a proposito del suo Stato Maggiore<sup>1</sup> che la sua storia sarebbe «una storia di lavoro tranquillo e positivo. Narrerebbe di arroganze e di acquiescenze, di vanità e di invidie, di tutte le debolezze umane, della lotta fra genialità e burocrazia». Liddell Hart, allo stesso proposito, aggiunge, che esso «tendeva a rattrappire il genio, essendo insieme una burocrazia e una gerarchia, ma in compenso cercava di portare a un grado elevato il livello di competenza generale».<sup>2</sup> Come si può notare i rischi di «burocratizzazione» sono latenti in qualsiasi organismo burocratico e verticistico, anche se fortemente motivato come era lo Stato Maggiore tedesco. Ciò che consente, però, a un organismo militare di raggiungere un grado di «alta competenza generale» è l'azione dei suoi capi. Ma – dicono con amarezza molti nostri ufficiali – da più di un capo, invece, viene oggi perseguita la linea del minor attrito, sia all'interno che all'esterno. Tutto ciò che potrebbe indurre a un maggior impegno, viene rapidamente messo da parte, soprattutto se non è legato agli interessi corporativi di ciascun organismo e riguarda invece le finalità generali delle Forze Armate.

In questa atmosfera generale, dove «partecipazione» e «collegialità» sono, soprattutto ai livelli più elevati, solo sinonimo di compromesso, tutta la catena dirigente e direttiva finisce con essere inesorabilmente deresponsabilizzata in tutte le sue ramificazioni. Innovare diventa un verbo sgradito e la macchina militare si applica unicamente a mantenere lo *statu quo*. I migliori si rendono conto di far parte di un sistema che premia l'ortodosso e guarda con sospetto tutto quanto è nuovo e insolito. Scriveva De Bono nel 1931 sulla stessa situazione: «Tutto il male derivava dalla preminenza che le pratiche burocratiche avevano sul resto... e della riluttanza a prendere subito una decisione che investisse qualche responsabilità».<sup>3</sup> Quale Stato Maggiore avrebbe prodotto un siffatto andamento delle cose, lo si sarebbe constatato tragicamente dal '40 al '43.

<sup>1</sup> In B.H. Liddell Hart, *The Other Side of the Hill*, cit.

<sup>2</sup> *Ibid.*

<sup>3</sup> E. De Bono, *op. cit.*

La Difesa non è certo il solo settore della pubblica amministrazione incline all'immobilità. Anzi. Ma è anche un fatto che la Difesa, a causa della sua maggiore complessità, dell'inverificabilità della validità delle sue scelte in tempo di pace, dell'assenza di uno stimolo diretto da parte del Paese, può assai meno delle altre organizzazioni concedersi il lusso di segnare il passo. Scrive Downey: «Vi è in tutte le istituzioni la tendenza a resistere ai cambiamenti, ma nel caso della Difesa, le conseguenze di un comportamento così poco saggio sono di gravi proporzioni. Infatti, oltre al fatto che il servizio fornito dalle Forze Armate è vitale per la nazione, le sue politiche ed i suoi metodi dovranno rimanere senza un realistico collaudo per molti anni».<sup>1</sup> Così la periferia si estranea dagli organismi centrali, instaurando con il centro un rapporto strettamente corporativo come avviene in tutte le altre amministrazioni, e – dicono molti ufficiali – si erodono quei vincoli morali, quella solidarietà spirituale che rendono possibile un'effettiva coesione fra tutti i componenti delle Forze Armate. Intaccata l'unità dell'insieme, trovano giustificazione e spazio le «caste», di cui lo Stato Maggiore è solo uno degli esemplari.

Alcuni anni fa si scriveva, a proposito delle Forze Armate francesi che «malgrado il senso di disciplina che le anima, esse rivolgono verso la Capitale sguardi di crescente scontentezza».<sup>2</sup> Questa è già ora la situazione delle Forze Armate italiane ed è sufficiente parlare con i giovani ufficiali più motivati per rendersene conto.

Molto – essi dicono – viene fatto per risolvere problemi di carriera, economici, di promozione sociale, ma manca, purtroppo, qualcosa che rivitalizzi sul piano morale le Forze Armate. Scriveva De Gaulle: «Occorre offrire all'ordine militare un ideale ringiovanito che conferisca a mezzo di un'élite, unità delle tendenze, provochi l'ardore e fecondi il talento».<sup>3</sup> Per questo obiettivo, aggiungono gli ufficiali ita-

<sup>1</sup> J. Downey, *op. cit.*

<sup>2</sup> J. Planchais, *op. cit.*

<sup>3</sup> C. de Gaulle, *op. cit.*

liani più critici dell'attuale stato delle nostre FF.AA., più ancora che per l'unità organizzativa, occorrono «capi illuminati e provvisti di forte volontà».

### *I capi - I vertici della Difesa*

Nel campo della Difesa, anche se con il termine «capi» si identificano i vertici militari soprattutto là dove ci si riferisca alla condotta del confronto armato, la linea di vertice inizia ben più in alto, con la massima carica dello Stato, il presidente della Repubblica, comandante delle Forze Armate. Senza entrare nel merito dell'annoso dibattito fra costituzionalisti sulla «responsabilità» o «irresponsabilità» del presidente della Repubblica e pertanto sulla concretezza della sua funzione di comando, sarà bene ricordare che l'organo da esso presieduto, il Consiglio Supremo della Difesa, è pur sempre l'unico istituzionalmente riconosciuto a interessarsi della politica di difesa nazionale. Infatti, come già si è detto, il Comitato di Difesa, costituito, ma altrettanto prontamente disciolto nell'immediato dopoguerra, faceva invece risalire le responsabilità della politica di difesa al capo dell'Esecutivo, cioè al presidente del Consiglio. D'altra parte, l'attribuzione al capo dello Stato delle responsabilità formali della Difesa, con lo scopo evidente di garantire una maggiore obiettività e imparzialità politica alle FF.AA., ha finito con svuotare di ogni contenuto reale la politica di difesa. Al riguardo, e per ovviare all'inconveniente, c'è chi sostiene di non vedere perché un Comitato di Difesa, retto da una rappresentanza limitata del Consiglio dei Ministri con l'ausilio del Comitato dei capi di Stato Maggiore, non potrebbe coesistere con il Consiglio Supremo della Difesa, in modo da assicurare contemporaneamente sia l'Alta Direzione delle Forze Armate, sia un'efficiente gestione dello strumento militare, nel rispetto della linea di politica di difesa del Governo, approvata dal Parlamento. Oggi, si fa rilevare, sia per l'evanescenza della politica di difesa, sia per l'assenza di un organismo istituzionalmente riconosciuto per dibattere e

risolvere tali problemi, la difesa è senza una effettiva direzione politica e priva di un reale indirizzo politico al di sopra del ministro della Difesa. Né, d'altra parte, potrebbero essere contrabbandati come interessamento verso la politica di difesa l'invio dei periodici messaggi alle Forze Armate nelle occasioni celebrative e tantomeno le vaghe affermazioni del presidente del Consiglio o del ministro degli Esteri in merito ad aspetti particolari del problema. Insomma: come sempre nella nostra storia degli ultimi cent'anni, la Difesa è senza capi riconosciuti al di sopra del livello del ministro. Vista la situazione, si dice negli ambienti delle FF.AA., la scelta del ministro della Difesa dovrebbe almeno cadere su un uomo capace e moralmente rappresentativo, così come un altro requisito indispensabile, per un ministro di un Dicastero tanto difficile e importante, dovrebbe essere una permanenza in carica sufficientemente lunga. Ma se, da un lato, nonostante le frequentissime crisi di Governo, i ministri della Difesa sono rimasti in carica per più anni, dall'altro, il discorso diventa del tutto diverso quando ci si riferisce alle loro qualità morali e professionali. Alcuni di essi sono stati, come ha scritto Luigi Barzini sul «Corriere della Sera», «men che pessimi», rivelando pochezza professionale o comunque scarso interesse per la finalità del Dicastero, per non parlare di quelli che si sono fatti coinvolgere in scandali che certo non han giovato alla immagine pubblica della Difesa. Un altro addebito che molti ufficiali fanno a gran parte degli uomini politici che hanno occupato l'incarico di ministro della Difesa è per i criteri che essi hanno spesso seguito nella nomina degli alti gradi e la designazione delle Alte Autorità militari. Essi citano, al riguardo, le parole di De Gaulle: «La scelta che amministra la carriera si porta più volentieri su coloro che piacciono che su quelli che meritano. Il nostro tempo è poco propizio alla formazione e selezione dei capi militari».<sup>1</sup> Più incisivamente scriveva Giulio Douhet circa sessant'anni fa: «... pecorilmente i gros bonnets si inchinarono successivamente alle nuove eccellenze rendendosi

<sup>1</sup> C. de Gaulle, *op. cit.*

complici; nessuno mai seppe, al proprio paese, far sacrificio non della propria vita, ciò che molte volte è inutile, ma del proprio grado e del proprio stipendio...».<sup>1</sup>

È avvenuto così, e non di rado, ricordano questi stessi ufficiali, che le Forze Armate si siano viste attribuire capi che non avrebbero mai scelto e la cui mediocrità era evidente. Negli ultimi vent'anni, il fenomeno ha preso talmente piede, essi aggiungono, che negli stessi ambienti militari, ad ogni nuova nomina, si è finito col motivarne la scelta con una parentela politica, anziché sulla base di una indiscussa professionalità militare, arrivando a meravigliarsi quando è accaduto che personaggi di grande prestigio sono stati scelti per incarichi di grande responsabilità. La situazione si è, peraltro, ulteriormente complicata ogni volta che le scelte sono state il frutto di accordi fra correnti politiche e partiti politici: «il modo in cui si giunge alle nomine delle alte autorità militari» hanno scritto Ugo Pecchioli e Arrigo Boldrini «è perlomeno discutibile: dominano le lotte fra gruppi di potere politico per il sostegno di questa o quella promozione». <sup>2</sup> Ciò che è però difficile credere – commentano alcuni ufficiali – è che il suo partito, quello comunista, non intervenga anch'esso in questo gioco. Ma – aggiungono subito dopo – il fatto che almeno lo si riconosca è, comunque, già un passo avanti. Oltre alla necessità di tener conto della collocazione «politica» dei capi e delle alte cariche militari, intervengono altri due fattori a rendere difficile per i politici trovare «l'uomo giusto per il posto giusto». Ne sono direttamente responsabili le stesse Forze Armate con i loro conflitti fra le varie Forze per le cariche di vertice interforze, capo di Stato Maggiore della Difesa e segretario generale / direttore nazionale degli armamenti, e per l'arrivismo all'interno di ogni Forza Armata nella lotta per il proprio vertice. Nel caso delle cariche interforze sembra talvolta più importante per ogni Forza Armata avere «un uomo proprio» anziché «l'uomo giusto». Il sistema della rotazione fra Forze

<sup>1</sup> G. Douhet, *op. cit.*

<sup>2</sup> U. Pecchioli e A. Boldrini, *op. cit.*

Armato nelle cariche di vertice e quello complementare della ripartizione dei posti interforze in base ad un discutibile equilibrio di potere, si ammette ormai apertamente negli ambienti delle FF.AA., non sono degni di un'organizzazione che dovrebbe scegliere il meglio per la propria alta direzione. Con questo sistema, si rileva, personaggi di grande professionalità vengono accantonati mentre altri assurgono ai vertici militari senza meriti specifici. Nel caso delle lotte interne a ciascuna Forza Armata, l'intervento politico, discreto ma non per questo meno influente, provoca in molti casi le più estemporanee iniziative di alcuni per promuovere la propria candidatura. Sempre Liddell Hart scrive, a proposito dei generali tedeschi che «c'era un senso dell'interesse personale che.. minava alla base in loro la lealtà verso i colleghi e l'attaccamento al più autentico interesse del Paese».<sup>1</sup> Né mancano analoghi esempi nella nostra storia preguerra. Nel suo libro su Badoglio, Giorgio Rochat dà infiniti esempi in cui la solidarietà dei vertici militari venne seriamente intaccata dalla rivalità fra i generali che Mussolini, come Hitler, sapeva abilmente sfruttare per indebolire la coesione delle Forze Armate. Infine, a parziale attenuante delle errate scelte politiche, sta la scarsa familiarità dell'ambiente politico, e di quello civile in generale, con quello militare. Molto spesso il «civile» si fa suggestionare dalle apparenze non essendo in grado di valutare nella sostanza e non volendo fare affidamento sul parere dei militari. Mussolini e Hitler, cui non difettava certo la spregiudicatezza politica, si erano trovati anch'essi inizialmente a disagio nell'aver a che fare con una classe militare che si presentava compatta e forte di un notevole prestigio di casta. Solo, in seguito, quando erano riusciti a penetrarne la corazza esterna avevano potuto manovrare l'ambiente secondo i loro intendimenti. Da allora solo i capi graditi al dittatore avevano potuto assurgere alle massime cariche e essi stessi, quando sembravano familiarizzarsi troppo con il proprio incarico promuovendone gli interessi, ne potevano esser rimossi. Scrive Rochat «la frequente sosti-

<sup>1</sup> B.H. Liddell Hart, *The Other Side of the Hill*, cit.

tuzione dei responsabili militari va ricondotta essenzialmente alle esigenze di una politica di potere personale».<sup>1</sup> Ciò è esattamente quello che accade anche oggi, quando alla stabilità dei vertici politici della Difesa si contrappone la precarietà di quelli militari.

Nella Repubblica di Weimar «Noske, come tutti i suoi compagni socialisti, conservava un curioso complesso di odio-amore nei confronti dei generali. Pur affettando di disprezzare e condannare lo Stato Maggiore nondimeno (i socialisti) erano segretamente lusingati quando ne ricevevano qualche riconoscimento».<sup>2</sup> Quanto avveniva nella Repubblica di Weimar allora, si ripete nell'Italia di ieri e di oggi. Nessun partito politico, per quanto anti-militarista, sfugge alla logica di questo rapporto contraddittorio. Sarebbe sufficiente – dicono allo Stato Maggiore – poter scorrere la lista di chi, nell'ambiente civile e politico, chiede di poter intrattenere dei rapporti con i capi militari per potersene rendere conto. Il risultato è che i capi militari che sanno offrire qualche riconoscimento, anche solo un grado militare onorifico, che sanno abilmente favorire gli interessi di un politico o di una parte politica hanno più chances di essere graditi e prescelti. Un picchetto d'onore in più, un viaggio in aereo o in elicottero militare, un posto di riguardo a una manifestazione militare, l'impiego di truppe in compiti non militari in zone elettoralmente importanti ecc., ecc., costano relativamente poco, ma possono talvolta far miracoli. D'altra parte – commentano gli ufficiali più avveduti – non si può ragionevolmente pensare di progredire senza disporre di vertici politici e militari in grado di collaborare, pur attraverso un animato confronto delle rispettive tesi, con la necessaria conoscenza e consapevolezza degli interessi dell'altra parte. Né tantomeno si può continuare a avere, come spesso è accaduto in passato, una dirigenza militare «curiale», decisa a mantenere il consenso del mondo politico attraverso una politica militare «di basso profilo», tale da non preoccupare

<sup>1</sup> P. Pieri e G. Rochat, *op. cit.*

<sup>2</sup> J.W. Wheeler-Bennett, *op. cit.*

nessuno, a eccezione beninteso di quei militari che vedono, in tal modo, erodersi costantemente il prestigio e l'efficienza delle Forze Armate.

Che fare? Innanzitutto ricostituire il Comitato di Difesa, anche se con un nome più proprio, assegnandogli reali poteri e responsabilità. Questo sarebbe, oltre tutto, il contesto più idoneo in cui discutere le scelte di vertice, non essendo il Consiglio dei Ministri la sede più opportuna per l'esame di una problematica tanto specifica. Non si capisce, infatti, dicono gli addetti ai lavori, perché un ministro di un Dicastero solo marginalmente interessato alla Difesa dovrebbe intervenire nella scelta dei vertici militari.

Al Consiglio Supremo di Difesa spetterebbe la definitiva convalida delle scelte operate dal Governo, mentre le responsabilità di immediato interesse delle Forze Armate dovrebbero restare affidate a organi più specificamente competenti.

Dato per scontato che sarebbe impossibile affidare a un militare non in servizio il Dicastero della Difesa occorrerebbe però trovare ugualmente una formula che soddisfi meglio le esigenze di gestione politico-militare e amministrativa di questo importante e complesso Dicastero. L'idea di un ministro «militare», nel nostro Paese, non è mai stata presa in considerazione anche quando da molte parti si è invocato un governo dei tecnici e la nomina conseguente di tecnocrati al vertice dei vari Dicasteri. Il solo fatto di averlo proposto ha fruttato al generale Liuzzi l'accusa di «arcaico e incallito militarismo».<sup>1</sup> In ogni caso, è legittimo dubitare che, anche se questa proposta venisse accolta, le cose migliorerebbero sostanzialmente. Un ministro proveniente dalla classe militare e prescelto dal potere politico dovrebbe soddisfare tali requisiti e offrire alla classe politica tante garanzie, che a essere selezionato finirebbe con essere solo chi facesse dell'immobilismo una sua scelta di vita. Assai meglio avere quindi un ministro politico che oltre tutto - riconoscono gli

<sup>1</sup> E. Bonacina, *Se venisse il colpo di Stato*, citato in A. D'Orsi, *La macchina militare - Il potere repressivo*, cit.

stessi militari – sa muoversi con maggiore disinvoltura nel suo ambiente e nella vita politica dello Stato. Ma – aggiungono subito dopo – la rinuncia ad un vertice politico-tecnocratico per la difesa non deve significare rinuncia a un vertice politico che offra migliori garanzie. Un ministro serio e *professionale*, oltre che rispettato dalla classe politica, potrebbe meglio garantire, oltretutto, un'equanime scelta dei futuri vertici militari. Anche la scelta del ministro della Difesa dovrebbe venir effettuata in base a un concreto riscontro delle sue capacità professionali e non già essere conseguenza solo di contrattazione fra i partiti. Negli USA, per esempio, i candidati ministri devono dimostrare la loro competenza davanti alle Commissioni delle Assemblee legislative.

Le condizioni formali per esercitare un reale foro consultivo al servizio della classe politica nella designazione delle alte cariche militari esistono già all'interno delle Forze Armate. Il Comitato dei capi di Stato Maggiore accoglie, infatti, al suo interno i massimi vertici operativi e tecnico-amministrativi e non esclude la partecipazione occasionale di alte autorità militari che non ne facciano parte. La composizione del Comitato potrebbe esser ampliata o ristretta a seconda dell'opportunità del singolo caso in esame. Il parere del Comitato, nella sua collegialità o attraverso il suo presidente, il capo di Stato Maggiore della Difesa, dovrebbe essere sottoposto, oltre che al Consiglio Supremo della Difesa e al ministro, anche al Governo o meglio al già proposto Comitato di Difesa e, se necessario, pubblicizzato in altre sedi istituzionalmente riconosciute. Una maggior istituzionalizzazione del parere consultivo dei militari in merito alle cariche di vertice attenuerebbe la brutta consuetudine della contrattazione occulta che oggi avviene ai diversi livelli. Occorre – dicono i militari – restituire chiarezza alle nomine dei nostri vertici; è ridicolo che si debba attendere che scoppi uno scandalo, come quello recente della P2 per veder nominare ai vertici delle nostre FF.AA. uomini che meritano il consenso sia del mondo politico, sia di quello militare. Ma l'onestà professionale e morale dei capi non basta da sola a garantire un rendimento adeguato in posti di così grave

responsabilità. Occorrerebbe che di qualsiasi incarico fossero indicate, sia pure approssimativamente, le peculiarità in modo tale da accertare se il personaggio designato a ricoprirlo ne possieda i requisiti. Ai vertici della gerarchia – ammettono gli stessi militari – occorrono uomini con esperienze di lavoro all'estero in posizione di responsabilità, in grado di fare costantemente un confronto fra noi e gli altri, non limitato alla superficie dei problemi. È ormai del tutto indispensabile la conoscenza approfondita almeno di una lingua a evitare che il rappresentante del nostro Paese si senta isolato e non possa esprimere il punto di vista nazionale nelle molte occasioni internazionali di incontro e di lavoro cui i vertici militari devono partecipare. Ma occorre soprattutto che ogni capo sappia comprendere la natura politica del suo incarico, sappia proporre «politiche» innovatrici, sappia «pensare e agire da politico».<sup>1</sup> Solo così – si dice – riuscirà a operare in collaborazione con la classe politica recitando il suo ruolo né passivamente né in modo antagonistico. Un vero capo – dicono i nostri ufficiali – dovrebbe godere di un tale prestigio personale da essere riconosciuto dalle Forze Armate come loro massimo rappresentante, grazie altresì a un adeguato periodo presso i reparti. In ultimo, egli dovrebbe essere un profondo conoscitore dell'amministrazione della difesa, delle sue peculiarità, cosa possibile solo a chi ha occupato incarichi di responsabilità presso gli organi centrali.

In definitiva, ogni capo dovrebbe aver seguito il processo formativo previsto, ma non sempre rispettato, per gli ufficiali di Stato Maggiore dell'Esercito oltre cent'anni fa. Un capo cresciuto solo in periferia o uno che sia rimasto troppo a lungo «infeudato» presso gli organi centrali, sono entrambi poco idonei a coprire incarichi di vertice. Il primo perché si verrebbe a trovare in un mondo di cui non riesce a comprendere le dimensioni e rischierebbe di rifugiarsi in una falsa tecnicità dei problemi. Il secondo perché, smaliziato da tutte le sue esperienze all'interno ed all'esterno dell'ambiente militare, tenderebbe a privilegiare una visione artificiosa-

<sup>1</sup> B.H. Liddell Hart, *The Other Side of the Hill*, cit.

mente burocratica dei problemi militari, dissociando il centro dalla periferia che, del resto, non conoscendolo non lo riconoscerebbe come capo. Preparazione politico-militare, esperienza internazionale, prestigio e carattere, da parte di tutti i componenti del Comitato dei capi sarebbero la migliore garanzia per Forze Armate più moderne, più adeguate alle reali esigenze del Paese e credibilmente partecipi della vita nazionale. Ciò che i nostri ufficiali più avveduti e preoccupati dell'avvenire delle nostre FF.AA. si chiedono è se autorità militari e politiche sapranno rinunciare ai propri interessi e instaurare procedure atte a garantire alla Difesa un comando e un controllo politico e militare degno di questo nome.

Spesso in Italia si tenta di risolvere i problemi semplicemente attraverso l'introduzione di nuove normative di carattere organizzativo. Ma tale sforzo, per quanto corretto, viene però vanificato allorché, una volta rinnovate le strutture, si collocano nei posti di responsabilità le persone sbagliate. Ciò è soprattutto vero per la Difesa dove ancora, il capo, i capi, costituiscono un preciso punto di riferimento per tutta l'organizzazione. La formazione dei capi, la loro selezione e la loro designazione costituiscono perciò una responsabilità di elevatissima priorità.

Un altro problema da risolvere è quello della durata della permanenza dei capi nei rispettivi incarichi. Nell'arco di tempo fra il 1948 ed il 1982 si sono avuti 11 ministri della Difesa. L'on. Andreotti batte ogni record con oltre sei anni (dal '59 al '66 con l'interruzione di pochi mesi di Segni). Nel suo caso, sarebbe difficile imputare le modeste innovazioni di cui si è reso promotore alla transitorietà della sua permanenza in carica che sembra, invece, corrispondere, almeno sotto l'aspetto della durata, a quell'infeudamento che De Bono lamentava negli ufficiali di Stato Maggiore. Nello stesso periodo si sono succeduti 13 capi di Stato Maggiore della Difesa. Si è avuta quindi una maggiore mobilità militare che non politica ai vertici della Difesa.

Un accorgimento adottato per far fronte all'inconveniente relativamente alle alte cariche, quale quella di capo di Stato

Maggiore della Difesa, è stato quello di designare personalità prossime al congedo per limiti di età, mantenendole, poi, in carica con rinnovi annuali, riconfermati di solito all'ultimo momento. Ciò è equivalso però a mettere in una condizione di instabilità e di debolezza le massime cariche di vertice, ben conscie che una estensione della loro permanenza nell'incarico era legata al gradimento politico sul loro «modus operandi». Per dare stabilità ai vertici occorrerebbe perciò che essi fossero prescelti fra coloro che han davanti a sé molti anni di carriera. Il loro incarico, e ciò vale per il capo di Stato Maggiore della Difesa e il segretario generale, non dovrebbe durare più di quattro anni, a evitare l'infedramento, ma non essere inferiore a tre per consentire l'impostazione di programmi di sufficiente durata e respiro. Se ciò non dovesse più consentire a tutti di arrivare ai massimi vertici e se rompesse la frequenza di avvicendamento fra le Forze Armate, poco male. Almeno teoricamente si presume che dovrebbe essere più importante avere capi giusti per un tempo sufficiente, che non assicurare una lottizzazione dei vertici numericamente equa quanto professionalmente perversa. Se si può definire poco garbata e giustificata l'accusa di «gerontocrazia» rivolta ad una classe dirigente quale quella militare che rimane in carriera meno di tutte le altre categorie dirigenziali dello Sato, è pur vero che l'età dei nostri capi militari è in media superiore e non di poco a quella dei capi delle Forze Armate più evolute, in cui non è affatto insolito incontrare un capo di Stato Maggiore che sia sulla soglia dei cinquant'anni. Sarebbe quindi auspicabile – sostengono molti ufficiali – che cariche così impegnative venissero ricoperte da chi ha ancora energie fisiche, intellettuali e morali adeguate. In un recente Seminario in Gran Bretagna un generale medico ha detto che «gli uomini assumono normalmente un incarico di vertice in un'età prossima all'andropausa... con modifiche fisiologiche e disturbi glandolari quando stanno sostenendo il peso di gravi responsabilità»,<sup>1</sup> e c'è chi ha cercato di spiegare anche

<sup>1</sup> Harry Pozner, da «Health and High Command, Stress, Sleep and Climate Change», Seminario presso il Royal United Services Institute di Londra, novembre 1978.

così il declino di capi militari di prestigio quale Badoglio. Infine, per evitare che i vertici militari avvertano in modo traumatico il passaggio da una posizione di elevato prestigio ad un'altra di totale anonimato, sarebbe più che opportuno – secondo alcuni – offrire loro una carica, sia pure soprattutto onorifica, vincolandoli a non accettare altri impieghi. Un posto da consigliere di Stato, o una «stella in più» come in Gran Bretagna, dove i capi di SM diventano Field Marshals, una pensione più congrua all'atto del congedo, renderebbero i vertici meno fragili e quindi più sicuri di sé e per l'amministrazione.

## Il problema interforze. I vertici militari e politici della Difesa

### *Le origini del problema interforze in Italia*

Le critiche più severe alla direzione della guerra da parte italiana nel secondo conflitto mondiale riguardano due gravi carenze: l'assenza di una gestione interforze della guerra e quella della gestione politico-strategica. L'inconsistenza dei vertici politici e militari, mal strutturati, mal concepiti e mal diretti, è fra le cause principali del disastroso esito della guerra. Scrive Whittam, a proposito dell'Esercito, che la collusione politico-militare «non solo ha contribuito a produrre le catastrofiche sconfitte della guerra 1940-43, ma ha macchiato la reputazione di un Esercito che si era battuto magnificamente nella prima guerra mondiale». <sup>1</sup> Purtroppo, dicono i nostri ufficiali, la mancanza di studi approfonditi sulla condotta globale del conflitto consente ancora la permanenza di molte zone d'ombra che, proteggendo i veri responsabili, giustificano il pretestuoso cliché del soldato italiano che «non si batte».

Scriva Giorgio Rochat, a proposito di Badoglio, che «le alte gerarchie della Marina e dell'Aeronautica... lo accettavano come capo di Stato Maggiore Generale con il tacito patto che non si occupasse né della flotta né dell'aviazione». <sup>2</sup> Il nostro principale avversario del momento, la Gran Bretagna, disponeva, invece, di un Comitato dei capi di Stato

<sup>1</sup> J. Whittam, *op. cit.*

<sup>2</sup> P. Pieri e G. Rochat *op. cit.*

Maggiore «con responsabilità individuale e collettiva di consulenza in termini di politica di difesa, con i tre capi in grado di agire come se fossero un unico Supercomando».<sup>1</sup> Questo Comitato era integrato da un Comitato Piani fin dalle sue origini nel 1927, cui si era aggiunto nel 1938 un altro Comitato per le «informazioni». I due organismi furono l'elemento portante del Comitato principale, presieduto spesso dallo stesso primo ministro. Al contrario, la campagna di Grecia fu decisa in Italia, in una riunione di poco più di un'ora e mezzo, assenti perché non invitati i capi di Stato Maggiore della Marina e dell'Aeronautica, e con un preavviso di soli quindici giorni sull'inizio delle operazioni. Inutile aggiungere che tale situazione si è ripetuta infinite volte, conferendo alla gestione del conflitto quel carattere caotico che l'ha contraddistinta in tutto il suo sviluppo.<sup>2</sup>

In luogo di un unico Supercomando sull'esempio britannico, in Italia operavano tre distinti comandi: Superesercito, Supermarina, Superaereo, con un quarto incomodo scarsamente ascoltato, lo Stato Maggiore Generale. Le operazioni Interforze erano così condotte in modo disarticolato, come se ogni Forza Armata dovesse prestare alle altre un particolare servizio, su base saltuaria e frammentaria. Nessuna apparenza di operazione combinata, non solo sul piano strategico, ma anche su quello tattico. Commenta Rochat: «Gli unici in grado di approntare i piani operativi... erano gli Stati Maggiori delle singole Forze Armate, i quali non potevano però possedere la visione d'insieme né la tempestività necessarie, né tanto meno tener conto delle altre Forze Armate».<sup>3</sup> Non «potevano» perché culturalmente avulsi dal fermento di idee in campo strategico e tattico internazionale di cui rifiutavano di prendere conoscenza, immerse com'erano in una realtà politica che faceva dell'«autarchia» un merito anche in campo militare. L'incomunicabilità fra i vertici politici e militari interessati al problema della difesa nazio-

<sup>1</sup> Rapporto del Comitato Imperiale di Difesa (CID).

<sup>2</sup> Mario Cervi, *Storia della guerra di Grecia*, Mondadori, Milano 1972.

<sup>3</sup> P. Pieri e G. Rochat, *op. cit.*

nale non è cessata nel dopoguerra e la situazione politico-strategica e Interforze è, nel nostro Paese, meno avanzata di quelle degli stessi Paesi NATO mediterranei come la Grecia e la Turchia. Dopo circa cinquant'anni la nostra normativa «Interforze» risale ancora all'anteguerra, con la sola eccezione dei Decreti Delegati del 1965 che però han solo sfiorato il problema operativo «Interforze» e quello del vertice militare in tempo di pace, rinviando sine die la questione del Comando Supremo in caso di guerra.

Sotto l'aspetto della gestione politico-strategica della Difesa, la situazione è ancora più confusa perché non risulta ancora chiaro chi e in che sede si debba interessare di questo problema vitale. Non mancano i tentativi come non mancano i ripensamenti, ma si è ancora ben lontani da una soddisfacente razionalizzazione dei due problemi. Le difficoltà non sono di ordine professionale perché, volendo, all'interno delle Forze Armate esiste la capacità di risolvere il problema «militare» e di concorrere efficacemente alla soluzione del problema politico-strategico. Non mancano, inoltre, gli esempi e le esperienze di altri Paesi che prima di noi e meglio di noi hanno affrontato il problema. Ma, come si suol dire, si tratta di un problema di volontà politica, cioè di superare le pregiudiziali politiche e le istanze corporative all'interno dell'ambiente militare. Sul piano politico, in Italia forse più che altrove, sopravvive una forte diffidenza verso uno strumento militare unitario. Nel periodo fascista, le divisioni all'interno delle Forze Armate erano state alimentate di proposito con lo scopo di evitare di rendere troppo solida una struttura che, per la sua lealtà verso il sovrano, avrebbe potuto creare qualche problema al regime. Nel dopoguerra, i motivi delle divisioni sono sostanzialmente cambiati, ma la situazione è rimasta la stessa.

Da una parte, il partito di maggioranza aveva scarsa familiarità con i problemi delle Forze Armate di cui non si era mai occupato neppure sotto l'aspetto politico-culturale. Dall'altra le sinistre, la cui forza nel Paese non era trascurabile, vedevano nelle Forze Armate uno strumento a disposizione della classe al Governo per il mantenimento dello

*statu quo* in politica interna del Paese. Ciò ha non solo incoraggiato la ricerca di un maggior «controllo politico» sulle Forze Armate, ma ha altresì favorito il costante rinvio della soluzione del problema dei vertici, militari e politici, interessati alla Difesa. Così, nelle intenzioni della classe politica, anche il Governo avrebbe dovuto rimanere estraneo alla gestione della politica di difesa nazionale, che sarebbe stata semmai delegata a Istituti più rappresentativi quali il Parlamento o a fori dominati da una figura al di sopra delle parti, quale il Presidente della Repubblica.

Le pregiudiziali politiche nei confronti di un vertice unificato militare sono presenti anche in altri Paesi, pur se hanno una diversa origine, mentre quelle nei confronti dell'esecutivo sono tipiche del nostro Paese e scaturiscono dalla scarsa chiarezza dei rapporti politici e dalla diffidenza dei partiti per qualsiasi decisione che possa esser presa al loro esterno.

Scrivono il generale Liuzzi che nell'ambiente militare domina «la tendenza di ogni Forza Armata a contrastare provvedimenti volti a diminuirne, in un certo senso, l'autonomia e la resistenza, causata da istinto di conservazione e da interessi particolaristici».<sup>1</sup> Aggiungono molti ufficiali che un radicale passo in avanti potrà essere compiuto solo se ci sarà una reale coincidenza di intenti fra ambiente politico e militare e se ciascuno, al suo interno, saprà guardare il problema per quello che è, spogliandosi dei propri pregiudizi. In campo politico, qualche progresso è stato fatto. Negli stessi movimenti di sinistra sono rimasti pochi coloro i quali continuano a «pensare che i disegni autoritari e i piani repressivi passassero effettivamente attraverso le mani dei militari».<sup>2</sup> Lo stesso partito comunista, fino all'inizio degli anni Settanta ostile alle Forze Armate, e anche assai attivo al loro interno, ha adottato un atteggiamento più cauto, tanto da condividere le preoccupazioni per la scarsa autorevolezza del ver-

<sup>1</sup> G. Liuzzi, *op. cit.*

<sup>2</sup> In V. Ilari, *Le Forze Armate fra politica e potere 1943-1976*, cit.

tice militare e per la disattenzione politica per i problemi della Difesa e delle Forze Armate. Sarebbe interessante sapere – insinuano alcuni nostri ufficiali – quale ruolo abbiano avuto in questa sostanziale modifica di atteggiamento da parte del Pci, la ricerca del «compromesso storico» e la penalizzazione dei Servizi di Sicurezza. Sia pure in ritardo, anche gli altri partiti stanno aggiornando le loro opinioni in tema di difesa. È un momento favorevole per le Forze Armate, rilevano compiaciuti i militari.

### *Breve storia dell'evoluzione dei vertici della Difesa nel dopoguerra*

Nel 1945, una decisione particolarmente felice era stata la costituzione del Comitato di Difesa, presieduto dal presidente del Consiglio dei Ministri. L'istituzionalizzazione di un corpo consultivo nell'ambito dell'Esecutivo e con un'ampia ma selezionata partecipazione politica, corrispondeva alle soluzioni adottate dalla maggior parte dei Paesi occidentali ed alla norma della Costituzione italiana. Era prevista altresì la funzione della consulenza militare, nella persona del capo di Stato Maggiore Generale anche se, nel frattempo, quest'ultimo era stato privato di quasi tutte le sue prerogative, in quanto i suoi contatti con gli altri capi di Stato Maggiore potevano avvenire solo «tramite i ministri» (che allora ancora esistevano) delle rispettive Forze Armate, e il suo ruolo finiva con assumere la semplice veste di «consulenza personale», pressoché avulsa dalla realtà dell'organizzazione cui avrebbe dovuto presiedere. La tendenza a avvalersi dei «militari» a ogni livello, quali esperti a carattere contingente, senza alcuna funzione specifica, era del resto una consuetudine consolidata nella tradizione politico-burocratica italiana ai vari livelli; le Forze Armate, sia pure ognuna con un proprio ministro e con un capo di Stato Maggiore Generale totalmente esautorato, avevano riacquisito così una autonomia considerevole.

Nel 1947, i tre Ministeri della Guerra, della Marina,

# Evoluzione dei vertici della Difesa

**POLITICA  
DI DIFESA**

**POLITICA  
MILITARE**

**Responsabilità  
informative-  
operative  
FF.AA.**

**Responsabilità  
tecnico-  
amministrativa  
FF.AA.**

*Organi collegiali:*

(1) SIFAR: Servizio Informazioni Forze Armate

(2) SID: Servizio Informazioni Difesa

(3) SIOS: Servizi Informazioni Operativi e Sicurezza



dell'Aeronautica erano stati riuniti in un unico Ministero della «Difesa». Un parlamentare comunista commenta: «Il provvedimento..., non rispondeva tanto ad una logica di coordinamento..., ma serviva a una logica ancora preliminare di controllo governativo sulle tre Forze Armate, che non avrebbero potuto più contare sulle rivalità interministeriali per far valere le loro spinte di settore».<sup>1</sup> Il problema era quindi soprattutto politico, tanto più che ogni Forza Armata conservava un proprio segretario generale che assumeva in carica l'organizzazione tecnico-amministrativa dei disciolti Ministeri.<sup>2</sup> Si trattava, quindi, di una sovrapposizione più che di una fusione vera e propria. L'organizzazione ampliava le sue dimensioni, senza razionalizzarsi, creando allora le radici di quei problemi di competenze che ancor oggi le riesce difficile risolvere.

Con la costituzione di un unico Ministero, il capo di Stato Maggiore della Difesa che, nel 1948, aveva sostituito il capo di Stato Maggiore Generale, passava alle dipendenze del Ministero della Difesa, lasciando la carica di «consulente del Presidente del Consiglio». Veniva, inoltre, restaurata la dipendenza dei capi di Stato Maggiore di Forza Armata nei suoi confronti, una dipendenza i cui termini non sono mai stati chiari e che ancor oggi è difficile definire. La soluzione interforze era ancora lontana se una pubblicazione semi-ufficiale sulla amministrazione della Difesa afferma che «si sentiva la necessità di ulteriori chiarimenti per aderire alla... evoluzione degli ordinamenti verso una soluzione interforze».<sup>3</sup> Commentava il generale Liuzzi, dopo i primi tentativi di riforma, che «dal vecchio tronco spuntano rami giovani, ma quelli vecchi non vengono coraggiosamente potati e, nel complesso, si verificano, al centro, una dilatazione e un appesantimento anziché uno snellimento».<sup>4</sup>

<sup>1</sup> E. Cerquetti, *op. cit.*

<sup>2</sup> Carlo Bess, «Considerazioni sul vertice militare», in «Rivista Militare», n. 5, 1978.

<sup>3</sup> Mario Ristori, *L'ordinamento della difesa*, Stabilimento Tipografico Militare, Gaeta 1976.

<sup>4</sup> G. Liuzzi, *op. cit.*

Un passo più importante è stato compiuto nel 1950, quando fu istituito il Consiglio Supremo di Difesa, in luogo del precedente Comitato di Difesa. Sembra che con tale provvedimento che trasferiva la carica della Presidenza dal presidente del Consiglio al presidente della Repubblica si volesse collocare la politica di difesa, e con essa le Forze Armate, al di sopra delle parti politiche. Con ciò si commetteva però un grave errore. La politica di difesa veniva considerata politica a sé, estranea alla politica generale del Governo, attribuendo al Consiglio Supremo delle competenze in materia che esso non era in grado di assolvere. Questa soluzione, sulla cui costituzionalità molto si è discusso, ha incontrato il consenso della sinistra e, in particolare, del partito comunista ancora sensibile alla esigenza di un «garante» della costituzionalità delle Forze Armate. Uno studio recente del partito comunista<sup>1</sup> chiarisce in questi termini la funzione del presidente della Repubblica quale presidente del Consiglio Supremo della Difesa. Il Consiglio Supremo – esso afferma – non deve interferire in alcuna delle attribuzioni mediante le quali... le forze politiche svolgono il loro ruolo, ma deve bensì «coinvolgerle (le forze politiche) in un permanente processo di responsabilizzazione che qualifica come “Istituto” il presidente della Repubblica». Si tratta, sembra di capire, non già di riconoscere al Consiglio Supremo di Difesa la funzione a esso demandata dalla legge istitutiva di «esaminare i problemi generali politici e tecnici attinenti alla difesa nazionale» per determinare criteri e fissare direttive, bensì quella della sorveglianza, sotto l'aspetto costituzionale, del comportamento dell'Esecutivo, le cui attribuzioni in tema di difesa restano peraltro vaghe. Una tesi analoga viene sostenuta da Giangiulio Ambrosini il quale rileva, però, che il Consiglio è in effetti «esente esso stesso da controlli da parte del Parlamento e privo di poteri...».<sup>2</sup> La tortuosità della soluzione

<sup>1</sup> Salvatore D'Albergo, *Consiglio Supremo di Difesa e Parlamento*, da *Istituzioni militari e ordinamento costituzionale in Italia*, Atti del Convegno PCI sulle FF.AA. del febbraio 1974, Editori Riuniti, Roma 1974.

<sup>2</sup> Giangiulio Ambrosini, *I corpi separati*, in *Italia contemporanea*, Einaudi, Torino 1976.

adottata e delle motivazioni pro e contro la rilevanza del Consiglio Supremo stanno a dimostrare come la sua nascita non sia stata ben meditata: ci troviamo, in sostanza, al cospetto di un organismo (il Consiglio Supremo) che dovrebbe dirigere la politica di difesa, ma che, in quanto presieduto dal capo dello Stato, che non è responsabile di fronte al Parlamento, non ne ha gli attributi correzionali, e che quindi finisce con lo svolgere una funzione di controllo su un altro organismo (il Consiglio dei Ministri) cui non è formalmente riconosciuto il compito di dirigere la difesa del Paese. Risultato: da noi non si sa a chi e come spetti il compito di formulare la politica di difesa.

Ciò che sorprende è che fra tutte le interpretazioni sul ruolo del Consiglio di Difesa non ve ne sia una che riconosca la importanza della formulazione e della condotta di una politica della difesa che non può essere costituita, com'è ora, dalla somma algebrica delle politiche dei Dicasteri che ne sono interessati, con la sporadica e distratta mediazione del Governo. La soluzione più ovvia sarebbe quella di lasciare in vita il Consiglio Supremo di Difesa, con le sue due riunioni all'anno di cui, ora, se ne tiene, peraltro, solo una, e quelle funzioni di verifica di costituzionalità che sono necessarie ma, contemporaneamente, di restituire al Consiglio dei Ministri, e, per sua delega, a un suo ristretto Comitato, il compito di gestire la politica di difesa nazionale.

Se l'organo britannico equivalente, il Defence Overseas Policy Committee, si riunisce *almeno* una volta la settimana,<sup>1</sup> non si può certo pensare che la politica di difesa italiana possa essere gestita da chi si riunisce per qualche ora, due volte l'anno! Se è vero che, come scrive l'onorevole Cerquetti (Pci),<sup>2</sup> con lo scioglimento del Comitato di Difesa e la sua sostituzione con il Consiglio Superiore, si effettuava «una vera e propria espropriazione delle prerogative del Consiglio dei Ministri» si tratterebbe solo di restituire il mal tolto. Oggi come oggi, la politica di difesa nazionale è ancora improntata a diletterismo e discontinuità. Un modo efficace per supe-

<sup>1</sup> M. Howard, *op. cit.*

<sup>2</sup> E. Cerquetti, *op. cit.*

rare questa impasse potrebbe essere quello di designare un foro interministeriale dove i politici possano, con il sostegno della consulenza militare, documentarsi e decidere anche sul lungo termine rendendosi conto della realtà dei problemi.

Se il problema della ricostituzione del Comitato non sarà affrontato e risolto in modo soddisfacente, è assai dubbio che il Governo, cui la Costituzione affida tramite le Camere la condotta della guerra, possa fungere da vertice della Difesa nazionale. Non sono questi problemi che possono essere risolti all'ultimo minuto come la nostra dolorosa esperienza passata insegna. Un tentativo di dare all'Esecutivo un Comitato politico-strategico è stato fatto fra il 1979 e il 1981. Ma, nata fra molte difficoltà, l'iniziativa ha dato vita a un organismo fragile, senza chiare funzioni, non rappresentativo e, infine, né politico né strategico.

Del resto, la stessa consulenza che il vertice militare, il capo di Stato Maggiore della Difesa, dovrebbe poi assicurare al vertice politico, il Consiglio Supremo nel quale è legittimamente inserito, è una funzione quasi ad personam, senza alcuna continuità di esercizio, idonea tutt'al più a riconoscere un po' di prestigio formale alle Forze Armate tramite il loro capo. Inoltre, se il capo di Stato Maggiore della Difesa non si trova nelle condizioni migliori per operare, sia pure come consulente, nell'ambito del Consiglio Supremo occorre aggiungere che neppure nell'ambito dello stesso Ministero della Difesa gli è consentito di esercitare le sue funzioni di «consulente» in modo soddisfacente.

Comunque, nel 1951, per tutelare l'organismo militare contro decisioni avventate e per fornire una consulenza «non condizionata e non condizionabile» al ministro della Difesa, i tre Consigli Superiori delle tre Forze Armate vennero riuniti in un Consiglio Superiore della Difesa. Lo componevano perciò ufficiali, generali ed ammiragli, fra i più anziani in servizio e non in incarichi di vertice della Difesa.<sup>1</sup> La legge fu attentamente ed intelligentemente formulata. Ma, nonostan-

<sup>1</sup> Quindi venivano esclusi il ministro, i sottosegretari di Stato, i capi di SS.MM. e il segretario generale.

te tutto, lo spirito che l'aveva ispirata è stato ugualmente vanificato a causa di una razionalizzazione «interforze» realizzata attraverso un provvedimento che creava un nuovo organismo senza storia sulle spoglie di altri che avevano dato bene prova di sé.

Se fosse stato chiesto un parere a Parkinson, massimo esperto di «Comitologia», egli avrebbe certamente trovato mille e un motivo per non dar vita a un siffatto organismo, tanto più che esisteva già un «Comitato dei capi di Stato Maggiore», che operava informalmente e che sarebbe stato più tardi ufficialmente costituito. È infatti ampiamente dimostrato dalla scienza dell'organizzazione, e non mancano al riguardo gli esempi illustri nei settori della Difesa di alcuni Paesi occidentali, che un organismo di consulenza interno all'organizzazione, ma esterno alla linea di comando, in grado di influenzare il vertice politico senza doversene assumere le responsabilità, ha sempre avuto vita difficile e breve. Lo stesso Liddell Hart<sup>1</sup> aveva avuto un'esperienza deludente come consulente del ministro della Difesa e aveva riconosciuto che all'esterno dell'organizzazione aveva più influenza che dentro di essa. Difficoltà analoghe aveva incontrato MacNamara con il suo corpo di esperti.

La funzione del Consiglio Superiore era progressivamente vanificata per erosione delle sue attribuzioni da parte del più giovane e autorevole Comitato dei capi di Stato Maggiore. Ma anche il Comitato dei capi di Stato Maggiore, ultimo nato nella linea di vertice, nasceva sotto cattivi auspici ed una formulazione equivoca.

Infatti, questo organismo, che ha corrispondenti quasi ovunque nel mondo occidentale, non era stato costituito nel 1968, come aveva detto il ministro «per rafforzare il vertice militare»<sup>2</sup> (il capo di Stato Maggiore della Difesa) ma bensì per indebolirlo, trasformando il suo carattere «individuale» in uno «collegiale» (il Comitato stesso). Sia dalle discussioni

<sup>1</sup> «Outsider's Influence on Defence Policy», Seminario del Royal United Services Institute di Londra, novembre 1981.

<sup>2</sup> In M. Ristori, *op. cit.*

sulla legge del Comitato sia dal confronto fra la legge stessa e le attribuzioni del capo di Stato Maggiore della Difesa del 1965 (DPR 1477, 18-11-65) appare evidente come queste ultime siano state svuotate e la sua figura sia stata ridotta da quella di vertice a quella di *primus inter pares* all'interno del Comitato, senza autonomia propria in merito ai problemi interforze. In pratica, tutta la questione è stata risolta molto abilmente, in quanto, il capo di Stato Maggiore, pur non essendo stato esplicitamente privato dei poteri già conferitigli, in realtà «può dare ordini ai capi di Stato Maggiore di Forza Armata che sono alle sue dipendenze solo *nel quadro dei poteri e delle attribuzioni* conferitegli dalla legge: poteri e attribuzioni che in pratica non possiede individualmente, ma gli sono devoluti *collegialmente solo chiamando in causa i capi di Stato Maggiore di Forza Armata riuniti in Comitato*».<sup>1</sup> Ciò equivale a un nulla osta a procedere concesso dalle autorità formalmente subordinate anziché, come vorrebbe la logica, dall'autorità politica, che invece ancora una volta si è unita alle singole Forze Armate nello sforzo per esautorarne il vertice. L'unificazione interforze compiva così un netto passo indietro e le prerogative delle tre Forze Armate uscivano ancora più rafforzate da questo processo.<sup>2</sup>

La collegialità del nuovo organismo era solo apparentemente simile a quella adottata in altri Paesi per tutta una serie di motivi. Come scrive Michael Howard «l'organizzazione non consiste di ordinati diagrammi organizzativi, ma di uomini adusi ad operare insieme».<sup>3</sup> Questa capacità a lavorare in *team* è assai rara nel nostro Paese, in qualsiasi ambiente, ed è particolarmente carente in un organo militare di vertice dove i capi hanno avuto scarsa possibilità di familiarizzarsi con i problemi delle altre Forze Armate, data la tradizionale inadeguatezza della formazione «Interforze» dei Quadri e l'assenza di attività interforze di rilievo presso cui fare esperienza. Per quanto ben intenzionati i capi siano, essi

<sup>1</sup> C. Bess, art. cit.

<sup>2</sup> E. Cerquetti, *op. cit.*

<sup>3</sup> M. Howard, art. cit.

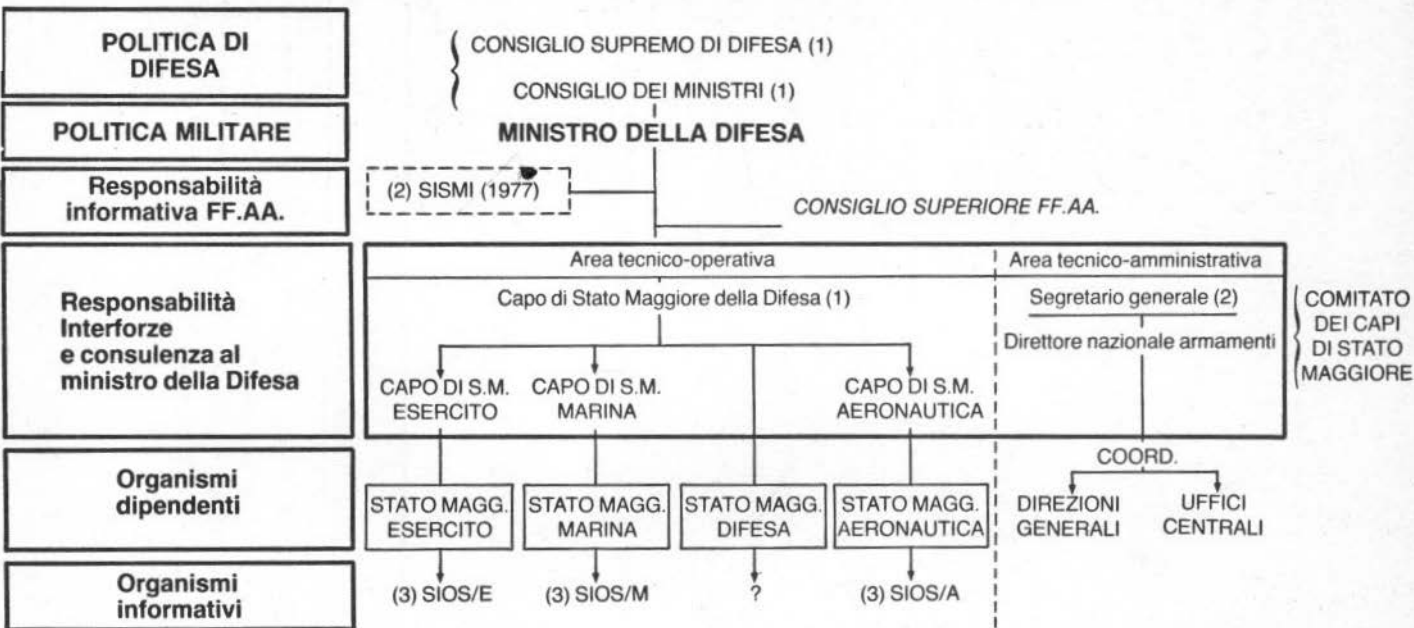
si presentano all'appuntamento del Comitato forti delle proprie esigenze e solo marginalmente consci delle esigenze altrui. L'autorevolezza morale e professionale del presidente del Comitato diventa, così, un fattore importantissimo e la sua scelta dovrebbe essere estremamente accurata e sfuggire, se necessario, alla avvilente regola della rotazione fra le Forze Armate che costringe spesso a soluzioni forzate che non sempre privilegiano il merito. Il capo di Stato Maggiore della Difesa è la scelta più importante in assoluto. Ma non è sufficiente. Negli altri Paesi, la costituzione del Comitato è stata accompagnata da un'ampia ristrutturazione che ha messo a disposizione del Comitato stesso (soluzione statunitense) o del capo di Stato Maggiore della Difesa (soluzione britannica), degli Stati Maggiori in grado di sostenerli validamente e di trasmettere l'autorevolezza del capo a tutti i livelli.

Non così in Italia, dove lo Stato Maggiore della Difesa è ancora l'ultimo della classe, considerato con scarsa simpatia da alcuni fra gli Stati Maggiori che mal ne tollerano le funzioni e che ne ignorano spesso le direttive.

Come non bastassero i precedenti interventi per avvilire la funzione interforze, negli ultimi anni è stato distaccato dallo Stato Maggiore della Difesa il Servizio Informazioni Militari (SISMI), sulla base di ragioni scandalistiche del momento non temperate da un'analisi critica fredda e professionale.

La classe politica, per cautelarsi contro le disfunzioni di una delle branche del servizio, quella che riguarda la situazione informativa interna, ha sottratto tutto il servizio al capo di Stato Maggiore della Difesa da cui dipendeva, per passarlo alle dirette dipendenze del ministro della Difesa. Oggi, il capo di Stato Maggiore della Difesa che dovrebbe ricoprire la carica di «alto comandante» in caso di guerra, è privo di un proprio strumento informativo. Naturalmente può interrogare il SISMI, ma previa autorizzazione del Gabinetto del ministro che, in merito, non può agire che come tramite burocratico. E tutto ciò quando ogni Forza Armata ha conservato un proprio Servizio Informazioni collegato con il SISMI.

## Evoluzione dei vertici della Difesa (situazione attuale)



(1) Attenzione modesta e saltuaria da parte di ambedue verso problemi di Politica di Difesa

(2) SISMI: Servizio Informazioni Sicurezza Militare

(3) SIOS: Servizi Informazioni Operativi e di Sicurezza

Questa situazione – dicono i nostri ufficiali – dovrebbe essere corretta in modo sostanziale se si desidera pensare seriamente ad un vertice operativo collegiale. È del tutto improponibile, infatti, una situazione informativa che risulti dalla somma delle valutazioni degli Stati Maggiori di Forza Armata con l'interposizione «esterna» e discontinua del SISMI. Una soluzione quale quella odierna farebbe rabbrivire qualsiasi Paese con tradizioni informative serie.

Un'altra soluzione soddisfacente è quella rappresentata dalla fusione, avvenuta nel 1965, dei tre segretari generali di Forza Armata in un unico segretario generale della Difesa mentre le direzioni generali, ridotte da 30 a 19, passavano sotto la sua egida per «il coordinamento e la direzione degli affari di maggiore importanza», insieme a 5 uffici centrali. Compete al segretario generale la trattazione dei problemi tecnico-amministrativi relativi al bilancio, al personale e ai materiali. Anche in questo caso, l'operazione non è stata condotta con chiarezza e la soluzione «Interforze» apparve mortificata. Durante tale processo si è verificata una certa confusione fra competenze del settore tecnico-operativo e quelle del settore tecnico-amministrativo, con duplicazione di organi e sovrapposizione di competenze. Le direzioni generali, che mantengono ancora la loro dipendenza direttamente dal ministro, possono agevolmente sottrarsi all'azione di coordinamento del segretario generale, salvo impegnarlo quando una sua corresponsabilità appaia utile.

Di recente alla carica di «segretario generale» è venuta a sommarsi quella di «direttore nazionale degli Armamenti», seguendo anche in questo caso, sia pur con notevole ritardo, un'evoluzione in atto presso altri Paesi occidentali. Ma, ancora una volta, la carica non è decollata felicemente incontrando le resistenze dell'ambiente restio a rinunciare a parte delle sue prerogative a favore di una razionalizzazione del settore. In conclusione, il segretario generale si trova a avere fin troppe funzioni senza però disporre degli strumenti normativi e ordinativi per esercitarne efficacemente alcuna. Il segretario generale è stato poi ammesso al Comitato dei capi

di Stato Maggiore, soddisfacendo così al requisito della presenza tecnico-amministrativa insieme a quella tecnico-operativa nell'organo collegiale di vertice. Nel 1972, sono state stabilite le modalità di funzionamento del Comitato.

L'aspetto più significativo di tali modalità è riscontrabile nella diversità di comportamento nei casi in cui venga investita la competenza del ministro e negli altri in cui, invece, il Comitato può e deve risolvere i problemi al suo livello.

Nel primo caso, il Comitato può decidere «a maggioranza» in merito alle proposte da formulare, purché il ministro sia a conoscenza delle riserve formulate dalla minoranza. Nel secondo caso, invece, il Comitato può deliberare solo «all'unanimità», per poter fare assumere valore di direttive alle proprie delibere. Questa soluzione evita che possano, a esempio, essere imposte a uno dei capi di Stato Maggiore delle decisioni che contrastano con gli interessi della sua Forza Armata. Ma è anche vero che, con tale procedura, si rende pressoché impossibile procedere nell'evoluzione interforze, se non per soluzioni concordate e raggiunte attraverso compromessi non sempre razionali. Ad aggravare la situazione, al presidente del Comitato, cioè al capo di Stato Maggiore della Difesa, non è stata conferita una responsabilità incisiva tale da consentirgli di intervenire con autorevolezza nella mediazione fra le parti. Egli non è ora neanche un *primus inter pares*, poiché mentre gli altri componenti del Comitato, i capi di Stato Maggiore di Forza Armata, sono i capi delle rispettive Forze Armate, egli è solo il loro superiore gerarchico senza alcuna effettiva autorità di comando. Da tutto ciò deriva che le fasce ancora ampie di autonomia settoriale e la grande difficoltà di comporre un quadro generale armonico nell'ambito dell'area tecnico-operativa, tecnico-amministrativa e fra le due aree, rendono assai precario il perseguimento di una razionalizzazione nella Difesa.

## *Le conseguenze politico-militari, strategiche, operative<sup>1</sup>*

Se Clausewitz dovesse oggi analizzare la validità «militare» e «politica» del nostro modello di difesa nazionale, sarebbe certamente deluso.

Infatti, il modello di difesa «nazionale» non esiste come tale, ma deriva bensì dalla somma algebrica dei tre modelli minori, ciascuno riferito alla visione tattica di una Forza Armata. Per convincersene basterebbe leggere il Libro Bianco della Difesa del 1977, dove si dichiara che l'obiettivo della ristrutturazione era di «far sì che il peso operativo delle tre componenti, costituite dalle singole Forze Armate, determini la massima efficienza». L'obiettivo non era quindi di assicurare «efficacia» allo strumento operativo globale, bensì quello di conferire efficienza alle tre «componenti», in una visione di guerre indipendenti e separate l'una dall'altra, in terra, in mare e in cielo. Questo, dopo che nel 1921 (oltre sessant'anni fa) Douhet scriveva che le tre componenti «non debbono essere considerate indipendentemente e ciascuna a sé, ma debbono invece essere considerate nella stretta relazione che le collega». <sup>2</sup>

Per quanto riguarda la politica militare, di cui spesso si conosce il termine senza comprenderne il significato, basti dire che essa è l'indispensabile legame fra indirizzo politico e decisioni militari. In assenza di una politica militare adeguata in qualità e continuità e in grado di rispondere costantemente alle esigenze dell'area politica e del settore tecnico-operativo, il collegamento clausewitziano fra la logica politica e la grammatica strategico-operativa è impossibile. Si può solo procedere per rischiose approssimazioni successive senza respiro politico e senza rispondenza militare. Nel nostro Paese, l'argomento «politica militare» è ignorato quasi sempre a livello di Governo, mal tutelato in ambito ministeriale, mal collocato in ambito difesa. Pare che solo l'opposizione se ne occupi in qualche modo. Nel campo specifico

<sup>1</sup> Vedi grafico fuori testo.

<sup>2</sup> G. Douhet, *op. cit.*

della difesa, la trattazione della politica militare è stata attribuita allo Stato Maggiore della Difesa, senza tener conto del fatto che il responsabile della politica militare nazionale è il ministro della Difesa. La situazione sarebbe accettabile se vi fossero rapporti frequenti, disinvolti ed informali fra il vertice politico della Difesa e il vertice interforze. Ma non è così. Anzi, vi sono stati momenti in cui i contatti sono stati assai difficili e saltuari. Come conseguenza, il ministro ha potuto o dovuto procedere senza il sostegno costante e approfondito di una valutazione politico-militare nelle sue scelte nazionali ed internazionali. Vi sono stati, è vero, momenti in cui rapporti migliori hanno consentito di superare le difficoltà create da una soluzione ordinativa infelice, ma la loro rarità consiglia di non affidarsi troppo solo alla coincidenza favorevole di ministri e capi di Stato Maggiore della Difesa che siano in perfetta sintonia. Alcuni anni fa, per ovviare alla carenza di consulenza politico-militare per il ministro, nell'ambito del Gabinetto del ministro fu costituito un doppiopione dell'organo di politica militare dello Stato Maggiore. Tale situazione ricorda quella esistente nel 1925 quando «lo Stato Maggiore e il Ministero erano... costruiti in modo che quasi ogni ufficio dell'uno trovasse nell'altro il suo doppiopione, senza una chiara divisione del lavoro».<sup>1</sup> Ma, non sempre *repetita juvant*, soprattutto dopo la disastrosa *performance* della prima versione. Anche oggi, ci si trova con due organi di politica militare, uno quello presso lo Stato Maggiore, che possiede requisiti sufficienti per funzionare ma senza poter comunicare facilmente con il ministro, l'altro, invece, quello del Gabinetto del ministro, che ha accesso al ministro stesso, che non dispone dei requisiti necessari per funzionare. Tale situazione, per quanto corretta talvolta dall'intesa fortuita delle due parti in causa, rende impensabile ogni impostazione, formulazione e sviluppo della politica militare. Le decisioni vengono prese su base contingente, senza una seria considerazione delle implicazioni militari che, d'altronde, se non vengono riconosciute in ambito difesa, tanto meno han-

<sup>1</sup> P. Pieri e G. Rochat, *op. cit.*

no speranza di esserlo altrove dove la conoscenza politico-militare è inesistente. Questa consuetudine alla valutazione contingente senza respiro politico-militare è assai pericolosa. Scrive Michael Howard che «il pericolo della tendenza di scelte caso per caso è che essa possa divenire una comoda via per istituzionalizzare gli espedienti».

Inoltre, la legge non chiarisce con chi il ministro, massimo responsabile in materia, debba discutere la politica militare e di chi si debba avvalere per elaborarla. Infatti, egli si limita a tenere al corrente il capo di Stato Maggiore della Difesa «della situazione politico-militare, per quanto può aver riflesso sulle predisposizioni belliche e sull'impiego delle Forze Armate». Ma questa formulazione della legge può far pensare che il ministro si occupi di politica militare per suo divertimento personale, o che gli siano fornite dall'esterno le scelte già preconfezionate e pronte per l'uso. Il capo di Stato Maggiore, che dovrebbe essere il naturale consulente del ministro in materia, perché, oltre la sua funzione interforze, presiede l'organo competente a trattarla, finisce invece con esserne informato saltuariamente come se la cosa lo riguardasse appena ed egli non fosse sempre al fianco del ministro nei suoi maggiori impegni politico-militari. Un vero capolavoro di carenza culturale e di superficialità professionale da parte degli estensori della legge. Per concludere, anche il Comitato dei capi di Stato Maggiore, che dovrebbe in analogia con quanto fatto nei maggiori Paesi occidentali e nel rispetto della logica funzionale esser partecipe della politica militare per contribuirvi o per conformarsi ad essa, ignora pressoché l'esistenza del problema e l'attività dell'organo cui ne è demandata la trattazione.

In assenza di una politica militare, sarebbe impensabile pretendere un orientamento strategico nella difesa nazionale, tanto più alla luce della separatezza fra le tre Forze Armate. Come sostiene Clausewitz, «la strategia è l'impiego dei combattimenti per lo scopo della guerra», mentre la tattica «è l'impiego delle Forze in combattimento». Solo la strategia, pertanto, può consentire la costante verifica fra l'impiego della forza ed il suo fine politico. La strategia collega infatti

l'area politico-militare con quella tecnico-operativa, mentre la tattica appare di esclusiva pertinenza di quest'ultima. Ove manchino l'aspetto strategico e una chiara visione degli impegni politico-militari, nessun legame è possibile fra lo scopo strategico che coinvolge lo strumento operativo globale e gli obiettivi tattici che rientrano nella sfera di competenza delle singole Forze Armate.

In tal caso, ogni Forza Armata predispone le proprie forze per i suoi impegni di combattimento, senza che si tenti di comporre gli sforzi di ciascuno in un prodotto difensivo omogeneo. La strategia NATO non può certo assolvere tale compito. Infatti, il quadro generale di sicurezza nazionale comprende aree critiche non coperte da impegni NATO e, inoltre, una strategia a livello di alleanza è di tale ampiezza da rendere quanto mai labile il suo collegamento con le esigenze operative dei singoli Paesi.

Dalla grande strategia alleata, ogni Paese dovrebbe quindi ritagliare la propria strategia, con un processo di *tailoring* adattandola alle proprie esigenze. Le singole strategie si dovrebbero poi preoccupare delle rispettive tattiche. Una dimostrazione dello scollamento attuale è, a esempio, il fatto che si disponga di una dottrina tattica costantemente aggiornata nell'ambito dell'Esercito, senza che essa, come le altre dottrine di Forza Armata, possa fare riferimento a una concezione strategica nazionale. Tornando al frazionamento degli sforzi, giova ricordare che Clausewitz ha scritto che «se non ci si avvezza a considerare la guerra, e nella guerra ogni singola campagna, come una catena di combattimenti in cui ciascuno dà motivo a quello successivo... si divien proclivi a considerare (ogni combattimento) come un vantaggio importante in sé, anziché come un anello dell'intera catena degli avvenimenti».<sup>1</sup>

Se nel mondo della guerra a una dimensione del XIX secolo sul continente europeo, questa sua affermazione poteva significare solo un doveroso asservimento della tattica

<sup>1</sup> Karl von Clausewitz, *Vom Kriege*, vol. I, parte seconda, Dümmlers, Bonn 1952 (trad. it. *Della guerra*, 2 voll., Mondadori, Milano 1970).

alla strategia, nell'era attuale totalmente tridimensionale, il suo significato diviene più completo. Tutte le tattiche, in qualsiasi dimensione spaziale si sviluppino, sono solo un anello della catena strategica. Quindi, solo una strategia interforze può collegarle tutte nel quadro della sicurezza nazionale. Strategia interforze implica necessariamente una potenzialità di impiego interforze e quindi una struttura adeguata preventivamente a ogni possibile impegno. La realtà, invece, è che ogni Forza Armata ha ancora una visione monodimensionale del proprio compito, quasi che essa fosse in concorrenza, e non solo sul piano del prestigio, con le altre due Forze Armate. Le sporadiche e limitate incursioni nelle dimensioni altrui si propongono finalità del tutto limitate e comunque subordinate a quelle tradizionali. Ogni Forza Armata opera, perciò, secondo un'interpretazione corporativa esasperata, spesso in contraddizione con le altre. Ciò è causa e effetto anche dell'assenza di un'effettiva capacità di comando e controllo interforze a livello di vertice e in periferia.

Ogni Forza Armata ha la propria area di giurisdizione operativa e rivolge la sua attenzione solo verso le proprie forze. Non esiste d'altronde una organizzazione territoriale interforze anche se essa appare improcrastinabile, non solo sotto l'aspetto strategico-operativo, ma anche sotto quelli della razionalità e dell'economia amministrativa e della corrispondenza con l'organizzazione regionale dello Stato, soprattutto nei casi di pubbliche calamità e nella salvaguardia delle istituzioni. Ogni Forza Armata ha i suoi vertici operativi e territoriali e non sembra, almeno per ora, intenzionata a porli in discussione. Le duplicazioni esistenti sono, peraltro, fra le cause maggiori del *management overhead* (eccesso di Quadri in funzioni direttive) e rendono problematica una gestione «Interforze» soprattutto nel campo operativo dove i tempi di reazione sono brevi, la concentrazione degli sforzi e l'economia delle forze indispensabili.

A livello di vertice, nei maggiori Paesi occidentali, permangono costantemente in attività centri operativi interforze, composti da cellule funzionali e di Forza Armata anziché un centro operativo per ogni Stato Maggiore.

Il problema del Centro Operativo interforze coesistente con l'organo decisionale politico di vertice è ancora tutto da affrontare. Tutto sembra venir rinviato all'emergenza, quando invece sarebbe troppo tardi per trovare rimedi seri. L'efficienza di un centro è infatti assicurata da un insieme di fattori umani, procedurali e tecnici collaudati e sperimentati in anticipo e con continuità. La professionalità costruita pazientemente in tempo di pace, attraverso la costante cooperazione e convivenza funzionale dei maggiori responsabili, viene ridotta dalle circostanze di crisi. Se essa non è stata preventivamente collaudata, i risultati non possono essere che disastrosi. Manca inoltre presso i centri operativi di Forza Armata una costante e accurata informazione del quadro di situazione interforze e è chiedere troppo attendersi che il piccolo Centro Operativo della Difesa, il COPI, abbia la capacità di gestire da solo l'impiego interforze oltre che alimentare il quadro della situazione dell'organo decisionale politico da cui, oltre tutto, è fisicamente separato da alcuni chilometri nel traffico della capitale.

Come se non bastasse, al centro interforze manca un vero supporto informativo a causa della nota riforma dei Servizi di Informazione. Il SISMI, con la sua dipendenza diretta dal ministro si è abituato a una collocazione esterna alle Forze Armate con le quali mantiene un debole collegamento funzionale, ma non un rapporto di cooperazione.

In conclusione, la parte più carente sotto l'aspetto interforze è quella collegata con il prodotto più qualificante: la capacità operativa globale. Il problema per ora sembra non risolvibile per una serie di ragioni concorrenti: legislazione imperfetta e incompleta, indisponibilità politica a trattare seriamente problemi connessi con l'impopolare tema della guerra, interesse «parrocchiale» dei singoli organismi per uno *statu quo* che individualmente li favorisce.

## *Conseguenze in campo tecnico-amministrativo*

La razionalizzazione dell'area tecnico-amministrativa, obiettivo prioritario dei Decreti Delegati del 1965, è anch'essa lontana dall'esser raggiunta. Il problema è tutt'altro che semplice: in un organismo in cui devono coesistere un'organizzazione di pace e di guerra è difficile operare un chiaro distinguo fra le attribuzioni proprie dell'area tecnico-amministrativa e dell'area tecnico-operativa, oltre che separare gli aspetti di Forza Armata da quelli interforze. Vi sono, infatti, funzioni dell'area tecnico-amministrativa che sono tanto strettamente connesse con il problema operativo che sarebbe dannoso svincolarle del tutto dall'area tecnico-operativa solo per seguire una linea evolutiva di tipo manageriale.

In questi casi, tre sono sostanzialmente le opzioni fra cui scegliere: rinunciare a variare alcunché; razionalizzare senza alterare nelle linee fondamentali le competenze di ciascuno; centralizzare, sottraendo l'area tecnico-amministrativa alle Forze Armate per poi suddividerla al centro in linee funzionali. Tutto, proprio tutto, in questo ultimo caso verrebbe gestito in vari settori funzionali quale quello dei rifornimenti, delle riparazioni, delle scorte...

La soluzione dei Decreti Delegati corrisponde, in linea di massima, alla tendenza mediana che, per molti versi, appare più equilibrata soprattutto se la razionalizzazione è condotta in modo appropriato. Un tale obiettivo è, per ora, ancor lontano. Nel fondamentale settore del bilancio e della programmazione si è, ad esempio, esclusa ogni possibilità di articolare gli impegni nel quadro di una visione globale e a lungo termine. L'applicazione tecnica del sistema PPBS (Planning and Programming Budgeting System), tendente a una pianificazione e a una programmazione a lungo termine in sintonia con gli impegni strategico-operativi, è resa ancora oggi impossibile dall'assenza di una effettiva capacità contrattuale interforze in campo finanziario e di un approccio globale verso la difesa militare. Il PPBS doveva, infatti, esser legato, in qualità di strumento programmatico a una struttura funzionale unificata della Difesa, ripartita in otto aree

funzionali, corrispondenti ai maggiori programmi: Forze, Servizi Speciali, Sostegno logistico, Scorte, Ricerca e Sviluppo, Supporto del Personale, Organi di Comando e Direttivi, Carabinieri. Purtroppo di «unificato» non c'era che il nome poiché ogni area funzionale è ripartita (al suo interno) per Forza Armata.

Una circolare del ministro della Difesa nel 1967 stabiliva che anche gli stanziamenti venissero ripartiti per quote di Forza Armata, di Segredifesa, di Carabinieri, con il risultato che, anziché partire da una visione globale per scendere al particolare, il totale delle aree funzionali nonché quello globale è equivalente alla somma degli interventi e delle quote particolari. Come ulteriore ostacolo all'integrazione, gli SS.MM.<sup>1</sup> intervengono direttamente nell'area tecnico-amministrativa vincolando l'impiego dei fondi per i programmi già approvati. Se a tutto ciò si aggiungono le difficoltà del segretario generale nel dirigere un'area tecnico-amministrativa, i cui direttori da lui non dipendono, e una Direzione Nazionale degli Armamenti confusa e contraddittoria, il panorama della razionalizzazione burocratica appare poco confortante.

Un'inversione di tendenza o comunque un deciso provvedimento correttivo sembrano, dunque, indispensabili. Samuel Huntington afferma paradossalmente che «più armonia tra le Forze Armate può essere ottenuta pagando il prezzo della... duplicazione, dei costi più elevati».<sup>2</sup> Ma non sembra che questa sia la via da perseguire, perché costi più elevati nel quadro di un bilancio anemico non possono che portare all'anemia dello strumento militare. Da molti esperti esteri viene invece consigliato di mantenere separati i bilanci fra le tre Forze Armate, per evitare scontri e conflitti.

Anche in questo caso però il prezzo da pagare per l'armonia tra le Forze sarebbe troppo caro, perché impedirebbe qualsiasi tentativo di razionalizzazione in senso interforze.

<sup>1</sup> C. Bess, art. cit.

<sup>2</sup> Samuel P. Huntington, *Inter-Services Competition and the Political Role of the Armed Forces*, citato in Henry Kissinger, *Problem of National Strategy*, cit.

Un'altra soluzione allora è quella offerta da chi sostiene un ritorno ai precedenti Ministeri di Forza Armata o l'assegnazione a ogni sottosegretario della Difesa della gestione politica di una Forza Armata, in modo da contenere il dialogo fra politici e militari sul terreno politico interministeriale fra ministri di Forza Armata. Ma anche questo stratagemma ha dato risultati disastrosi fra il 1923 e il 1943. L'unificazione del bilancio era inevitabile. Il guaio è che lo sforzo non è stato condotto fino in fondo perché, con la già accennata ripartizione preventiva delle quote, la contesa fra le parti avviene all'origine, ma non sul merito delle scelte. La contesa è tanto più aspra per la modestia dell'ammontare del bilancio della Difesa, modestia dimostrabile in infiniti modi, qualunque sia il parametro usato per la verifica, fatta eccezione per quello che prende come spunto la spesa in «milioni di dollari», senza far riferimento alla dimensione economico-strategica del Paese e a quella ad essa relativa dello strumento militare. Nel decennio 1968-1978 (vedi *Military Balance 1979-1980*), l'Italia ha destinato alla Difesa 34 milioni di dollari contro gli 80 milioni della Gran Bretagna, gli 85 della Francia, i 144 della Germania Federale. Oggi, l'Italia spende circa 19 mila dollari per ogni militare, dal soldato al generale, contro i 200 mila degli Stati Uniti, i 75 mila della Gran Bretagna, i 60 mila della Francia, della Germania, dell'Olanda, eccetera. Inoltre, mentre negli altri Paesi occidentali le spese per la Difesa sono pari al 40 per cento delle spese sociali e per l'istruzione, in Italia esse non superano il 15 per cento. Le spese della Difesa sono state, ogni anno, adeguate solo in termini compensativi al tasso di inflazione, fatta eccezione per gli ultimi anni in cui è stato garantito un incremento medio del 3-4 per cento, con un deciso balzo in avanti fra il 1981-1982. Ora, dopo un 1981 con incremento zero, si è passati a valori negativi con la riduzione di 950 miliardi apportata al bilancio 1983. Tanto più è modesta l'assegnazione di bilancio, tanto più è rigida la difesa di ogni stanziamento proposto in termini di pura sopravvivenza. Imporre in questa situazione una programmazione interforze senza disporre degli strumenti normativi adeguati, né degli organi

di vertice in grado di far rispettare le scelte, esaspererebbe i contrasti, trasferiti all'interno delle singole aree funzionali della struttura unificata della Difesa e non risolti nella fase iniziale di quotizzazione. Ecco perché oggi, a livello interforze, con saggezza pragmatica, ci si limita a prendere atto dei programmi di ogni singola Forza Armata per quello che sono e per quello che valgono, e là dove i programmi entrano in conflitto a causa della indisponibilità di fondi a far intervenire discretamente la propria *lobby* quale elemento di pressione ovvero a trovare un accordo salomonico che accontenti e scontenti tutti, rinviando la soluzione integrale del problema, ossia il finanziamento totale dei programmi, all'infinito. Quanto sia frustrante per gli organi interforze fare da spettatori di questa contrattazione, frutto della mediazione aritmetica e non di quella funzionale non è difficile immaginare. Le volontà delle singole Forze Armate sono punti fermi cui non si transige anche perché manca uno strumento concettuale e procedurale di verifica della bontà globale delle scelte. Nessuno osa, del resto, apportare modifiche riduttive ai propri programmi di forza nel timore che le altre parti ne traggano vantaggio.

Nel caso dell'Esercito, per esempio, dove l'elemento uomo fa premio sulla macchina e dove gli equipaggiamenti sono meno costosi di quelli delle altre Forze Armate, una riduzione del personale potrebbe tradursi in un'economia di fondi trasferibile ai programmi delle altre Forze Armate, sempre che non gli venisse riconosciuto dagli altri SS.MM. il diritto ad un diverso impiego delle somme risparmiate nel suo stesso ambito. Ma non sembra che questo gesto equo possa darsi per scontato, soprattutto nel contesto di una comune penuria di fondi. Non essendo consentite operazioni di alta chirurgia, il malato «Forze Armate» viene mantenuto in vita con cure omeopatiche che ne prolungano l'esistenza senza però rimetterlo mai in sesto.

## *Le conseguenze nell'approvvigionamento*

Assicurare alle Forze Armate nel tempo un accettabile livello qualitativo e quantitativo, appare sempre più difficile per il costo crescente dei materiali, per l'accelerazione dell'evoluzione tecnologica, per la forte competitività internazionale. Dal momento della scelta di un materiale non ancora disponibile sul mercato, alla sua adozione presso i reparti passano spesso più di una decina d'anni, durante i quali né il progresso tecnologico né la situazione politico-strategica si arrestano. Non di rado i mutamenti sono tali da vanificare le scelte operate solo in base ad una concezione puramente tecnicistica del problema. Inoltre, la rettifica degli errori di valutazione è difficile, costosa e non sempre è possibile raggiungere un compromesso diverso dalla formula di origine. È indispensabile, quindi, accertare, nel quadro di una visione a lungo termine degli impegni strategici del Paese, la rispondenza delle opzioni tecniche, verificare l'interesse del mercato estero per ciascuna, definire i modi per acquisire i materiali, stabilire i programmi di ricerca, sviluppo e produzione, fissare le quote da destinare ai reparti e al mercato estero. Il problema presuppone una stretta collaborazione interforze e fra i settori civile e militare, ostacolata oggi da molteplici sovrapposizioni di competenza e da un eccessivo frazionamento del processo in tutte le sue fasi. A esempio, la «ricerca e sviluppo» fa capo allo Stato Maggiore della Difesa che, oltre ad essere un organo operativo, non ha un adeguato potere contrattuale nei confronti degli Stati Maggiori, né tantomeno fra essi e l'area tecnico-amministrativa. La guida dell'attività di ricerca e sperimentazione fa capo spesso ai singoli Stati Maggiori che la gestiscono autonomamente. In tutto il processo di approvvigionamento sono, inoltre, coinvolte oltre le 6 direzioni generali tecniche di Segredifesa, anche i reparti e ispettorati logistici di Forza Armata nonché il reparto logistico dello Stato Maggiore della Difesa. Se, nonostante le infinite difficoltà create da questo complesso panorama normativo, emergono non di rado soluzioni mol-

to positive il merito non è certamente della razionalità dell'organizzazione, ma dell'impegno individuale.

### *Conseguenze nel settore del personale*

Il personale riveste per le Forze Armate un'importanza senza dubbio superiore ai materiali. Con ciò non si vuole sostenere che l'uomo compensi le deficienze della macchina, bensì che qualsiasi macchina deve far riferimento a uomini in grado di impiegarla al massimo delle sue prestazioni. E per macchina si intende tutto il complesso delle Forze Armate, la «macchina militare». Ma, mentre nel settore dei materiali si è tentato qualche esperimento di razionalizzazione delle competenze, nel settore del personale la situazione è assai meno soddisfacente. Come per i materiali, il problema del personale non può più essere visto da ogni Forza Armata in termini particolaristici ma deve essere impostato in un ambito interforze, adottando all'interno del microcosmo «militare» soluzioni per quanto possibile omogenee e in sintonia con la realtà socio-economica del Paese. Nel reclutamento, nelle carriere, nelle retribuzioni, nella formazione professionale, diventano sempre più rilevanti gli aspetti interforze e marginali quelli specifici di Forza Armata. Uno sforzo in tal senso è condotto da tempo, ma esso appare quanto mai laborioso e frammentario per difetto di chiarezza nella ripartizione delle competenze.

Si interessano ai problemi del personale il Gabinetto del ministro, le direzioni generali, il reparto AOP dell'ufficio del segretario generale della Difesa e i reparti personale dei quattro Stati Maggiori. Non è sempre possibile mediare le diverse istanze nel Comitato dei capi di Stato Maggiore senza che si siano previsti «a monte» un'impostazione funzionale e un coordinamento da parte di un organo responsabile, che non può essere Segredifesa per le già note difficoltà dovute alla mole e all'insufficienza di poteri nel suo stesso interno, né tantomeno il reparto personale dello Stato Maggiore della Difesa, che per molti motivi non è in grado di imporre una supervisione interforze.

## *Aspetti generali*

È indubbio che ancor oggi ci sia una mentalità protezionistica e settoriale che danneggia le Forze Armate nei loro rapporti con il Paese, nella loro coesione interna, nella programmazione e gestione della difesa militare. Un rapporto autentico con il Paese significa soprattutto una accurata informazione dell'opinione pubblica e chiarezza nelle relazioni con il mondo della politica e i vari settori di interesse civile collegati in qualche modo alle Forze Armate. Per quanto riguarda il mondo politico, le controversie fra le Forze Armate, le loro rivalità latenti o manifeste, hanno tutte contribuito ad indebolire la voce dei militari. L'ambiente politico, per sua natura attento a individuare i punti vulnerabili degli altri sistemi per sfruttarli a proprio vantaggio, non ha tardato a comprendere che favorendone le divisioni poteva ampliare e consolidare la sua influenza all'interno delle Forze Armate. È diventato, così, frequente per ogni Forza Armata cercare autonomamente un appoggio politico a sostegno dei propri interessi e delle proprie iniziative. Tale pratica ha accentuato le spinte corporative all'interno delle Forze Armate e fra le Forze Armate, con grave pregiudizio per la coesione militare e delle spinte unitarie in senso interforze. Riferendosi al mondo americano, Huntington<sup>1</sup> afferma che, in un particolare periodo, la rivalità fra le Forze Armate aveva favorito la politicizzazione dei militari come *lobbyism* con il risultato che gli organi civili diventavano più spesso arbitri che non oppositori. «Ogni Forza Armata veniva così costretta ad adeguare i propri valori a quelli di civili influenti se non voleva correre il rischio di perdere terreno rispetto ai propri rivali.»

Il fatto che le Forze Armate apprendano l'arte sottile della contrattazione politica non solo nei loro rapporti con il mondo politico ma anche in quelli al loro stesso interno non corrisponde agli interessi delle Forze Armate come Corpo collettivo né tantomeno a quelli del Paese. La capillare e

<sup>1</sup> S.P. Huntington, *op. cit.*

sottile intrusione del mondo della politica in quello militare è infatti contraria alla stabilità politico-istituzionale. Molti paventano le tendenze dei militari ad acquistare peso politico, ma pochi prestano sufficiente attenzione a un fenomeno specularmente analogo e altrettanto pericoloso anche se meno apparente: quello della subordinazione di alcuni militari a specifici interessi politici.

Non si può quindi non esser d'accordo con il generale Supino quando oltre vent'anni fa dichiarava di accettare la «politicalità» delle Forze Armate contestandone, invece, la «partiticità». La differenza fra le due concezioni è sostanziale, dato che la seconda porta inevitabilmente alla lottizzazione politica dei vertici militari, inducendo alti ufficiali, sensibili ai propri interessi personali, a prepararsi in tempo per una carriera politica più o meno occulta. In un Paese come il nostro dove il Governo è formato da una coalizione di partiti anziché da un solo partito di maggioranza, le divergenze della coalizione finiscono col trasferirsi all'interno delle Forze Armate, sommandosi ai tentativi operati dalle opposizioni. In alcuni Paesi ciò è già avvenuto in maniera vistosa, mentre da noi il fenomeno interessa, per ora, solo la vetta dei vertici gerarchici e qualche limitata frangia più ambiziosa e più disponibile. D'altra parte, quanto poco sarebbe auspicabile uno strumento militare fortemente «partitico» è facile immaginare, soprattutto nei casi di emergenza interna o esterna. La tendenza al protagonismo delle singole Forze Armate si manifesta anche attraverso il tentativo di influenzare l'opinione pubblica, presso la quale ogni Forza pubblicizza, con maggior o minor successo, le proprie attività e i propri problemi, tentando spesso di porre in ombra quelli altrui. Non ci si limita a informare con le tecniche più aggiornate, che i mass-media offrono, ma si approfitta di tutte le occasioni per farsi pubblicità, anche quando esse richiedono un antieconomico e poco ortodosso impiego delle forze operative. Manca, peraltro, quasi integralmente un'informazione interforze attentamente calibrata che riguardi i problemi più importanti delle Forze Armate e di maggiore interesse verso il Paese. La informazione interfor-

ze, che pur esiste, è volta soprattutto a pubblicizzare le autorità politiche e quelle militari, rappresentandone l'instancabile attività nelle infinite cerimonie cui esse presenziano.

### *L'attività degli organi collegiali di vertice<sup>1</sup>*

Mentre una volta i vertici militari avevano pochi contatti e non si incontravano neanche prima di una campagna di guerra, come nel caso dell'invasione della Grecia, ora, soprattutto da quando ha preso a riunirsi il Comitato dei capi di Stato Maggiore, le riunioni sono frequenti e al loro sviluppo è stato dato un ordinato iter burocratico. Ciò è indubbiamente positivo, ma l'esperienza è ancora troppo recente per attendersi che essa dia risultati realmente concreti. Per ora, infatti, il Comitato è più un foro di dibattito e di mediazione che di decisione e di consulenza. Come già detto, compongono il Comitato i quattro capi di Stato Maggiore e il segretario generale. Presiede il capo di Stato Maggiore della Difesa; superiore «gerarchico», ma senza potere effettivo nei confronti degli altri membri. Il presidente è il portavoce del Comitato presso il ministro e presso gli organi consultivi superiori, quale, per esempio, il Consiglio Supremo della Difesa. Egli non ha, come si è già visto, autorità propria e può fare affidamento solo sul proprio personale «carisma» per acquisire autorevolezza. Ma anche quando il «carisma» c'è, e non sempre accade, si tratta pur sempre di un compito improbo. Un capo di Stato Maggiore della Difesa britannico, tenuto in gran considerazione da militari e civili, nel ricordare le proprie esperienze, asseriva che per lui era indispensabile mantenere la fiducia delle tre Forze Armate, ma che non c'era modo di sapere quanto essa fosse reale, e finiva col commentare: «Ho apprezzato i miei tre anni come capo di Stato Maggiore dell'Esercito, non posso però dire lo stesso per il periodo più breve come capo di Stato Maggiore della

<sup>1</sup> Vedi grafico fuori testo.

Difesa». <sup>1</sup> Quanto poco opportuno sia affidarsi solo alle doti personali per sopperire alla carenza normativa, nella gestione di un organo così complesso e responsabile, appare evidente. Il Comitato, del resto, anche come organo collegiale, non è giuridicamente responsabile della gestione delle Forze Armate e la sua rilevanza gli deriva solo dalla presenza dei capi di Stato Maggiore di Forza Armata che possono anche non volere cooperare senza riserve con il capo di Stato Maggiore della Difesa. Inoltre, i singoli capi di Stato Maggiore di Forza Armata dispongono, a sostegno delle loro posizioni, della attività di Stati Maggiori forti ed agguerriti, mentre il Comitato dispone solo di una segreteria. Il capo di Stato Maggiore della Difesa deve fare affidamento sul proprio Stato Maggiore, più ridotto, funzionalmente mal strutturato e volontariamente anemizzato dalle singole Forze Armate cui è tributario per il personale. Del resto, ogni modifica alla struttura interna dello Stato Maggiore della Difesa non può esser operata autonomamente, come avviene negli altri Stati Maggiori, ma è subordinata al benessere delle singole Forze Armate. Infatti, secondo una visione codina del problema, ogni modifica non autorizzata rischierebbe di alterare l'equilibrio dell'insieme e di spostare i rapporti di potenza in ambito interforze. Lo Stato Maggiore della Difesa così com'è non è quindi l'espressione di chiare esigenze funzionali, quanto di compromessi e mediazioni frutto di un manuale «Cencelli» militare, altrettanto poco rispettoso delle esigenze del Paese. Diversamente avverrebbe se fosse possibile valutare i candidati delle tre Forze Armate nel quadro di un processo formativo interforze per i gradi più elevati. L'irrazionalità dell'attuale situazione è determinata dal fatto che mancano gli organi in grado di predisporre l'attività del Comitato e quella del capo di Stato Maggiore della Difesa in modo organico e coordinato. Presumere che i capi, ciascuno con la propria preparazione settoriale, ma privo di una approfondita conoscenza della dimensione interforze dei

<sup>1</sup> «Does the Present Central Organization of Defence Meet the Requirements of the 1970s?», Seminario presso il Royal United Services Institute di Londra, gennaio 1971.

problemi, possano risolvere nelle loro riunioni le situazioni più difficili è del tutto velleitario. Scrive Raymond Aron «i capi militari sono depositari di un "savoir simplifié", il solo indispensabile ai più alti livelli di comando». Ma tale «sapere semplificato»<sup>1</sup> è causa di incertezza, per insufficienza di conoscenza, soprattutto quando le decisioni investono settori di grande complessità ed importanza, oltretutto estranei alla propria specifica attività. Michael Howard<sup>2</sup> non nasconde un notevole scetticismo a proposito di qualsiasi decisione collegiale espressa ai massimi livelli, senza che essa sia stata preventivamente vagliata in modo approfondito da un organismo di sostegno del corpo collegiale. Ogni problema, infatti, investe un particolare settore, sul quale uno dei componenti del Comitato è particolarmente versato, ma che gli altri conoscono solo marginalmente. Il risultato è che questi ultimi, riguardo alla posizione del primo, «se la sostengono possono essere sospettati di complicità interessata, se invece vi si oppongono, di privilegiare i propri specifici interessi».<sup>3</sup>

Inoltre, le delibere del Comitato rappresentano solo un primo passo verso l'adozione di provvedimenti interforze. La fase più laboriosa e complessa corrisponde, infatti, alla messa in atto di un meccanismo esecutivo che investe una molteplicità di competenze. Solo un organismo interforze in grado di sostenere l'organo collegiale e il suo presidente, può assicurare la piena aderenza dei passi esecutivi alla soluzione «Interforze». Occorrerebbe altresì tutelare gli interessi degli ufficiali che prestano servizio presso gli organismi «Interforze», distaccati dalle rispettive «case madri». Pretendere che la loro condizione di insicurezza personale non pesi in alcun modo, equivale a ignorare volutamente il problema o a dare per scontata una loro vocazione al martirio. Un altro settore che contribuisce alla confusione dell'insieme è quello tecnico-amministrativo. Come già visto, il segretario generale

<sup>1</sup> R. Aron, *op. cit.*

<sup>2</sup> M. Howard, *art. cit.*

<sup>3</sup> *Ibid.*

rappresenta quell'area, di cui però non è responsabile se non in termini di coordinamento. Inoltre, anche se egli ne fosse il capo effettivo, gli sarebbe materialmente impossibile disporre anche solo di quel «sapere semplificato» necessario per fornire sempre una consulenza competente sul problema. Del resto i capi di Stato Maggiore operano in un'area a loro familiare perché appartiene al loro profilo professionale. Non è così per il segretario generale la cui sfera di interessi spazia in settori, alcuni dei quali gli sono noti solo in modo approssimativo. Ciò nonostante egli ha un'influenza notevolissima perché le sue competenze investono settori di alto interesse politico, quali l'industria della Difesa, il personale civile, il personale militare compreso quello di leva. L'appoggio del settore civile, «esterno alla Difesa», per la sua attività, anche se non richiesto, è inevitabile. Assai diversa è la posizione del capo di Stato Maggiore, il solo a sostenere il peso di una politica «Interforze» che interessa pochi e di un'efficienza globale che sembra non interessare nessuno. Oggi come oggi per assolvere il suo mandato, che dovrebbe essere il più rilevante perché legato alla funzione primaria delle Forze Armate, egli deve fare affidamento soprattutto su se stesso.

L'attività del Comitato, in omaggio ad una neonata collegialità, consiste nel trattare qualsiasi cosa che possa avere un interesse anche minimo per più di una Forza Armata. Avviene così che le agende degli incontri di vertice siano sovraccariche di problemi, con la coesistenza di aspetti di rilevanza nazionale e di altri tanto marginali da non meritare menzione. Il tempo del Comitato viene diviso fra tutti gli argomenti e non è infrequente il caso che alcuni di nessuna rilevanza ricevano assai più attenzione di altri fondamentali.

Circa l'atteggiamento dei membri del Comitato, occorre rilevare che essi, in teoria, indossano due cappelli, uno di capo della rispettiva branca e l'altro di membro di un organo collegiale. Nel migliore dei casi, la loro lealtà per il secondo è assai più debole che non per il primo. Ogni capo risponde infatti verso l'organismo che rappresenta delle posizioni assunte. Data la fragilità della componente «collettiva», le

mediazioni appaiono assai ardue. Un ex vice ministro statunitense cita, a tale proposito, un commento di Huntington: «In pochi punti, se ciò è mai avvenuto, i militari hanno presentato un punto di vista comune coerente. Divisi fra loro, hanno invitato i civili ad intervenire sulle questioni militari. Quando un programma comune era frutto di una decisione concordata, il risultato era spesso un ovvio compromesso di tipo politico, tale da giustificare l'azione dei capi civili che finivano per annullarlo avvalendosi, loro, di sana logica militare».<sup>1</sup> La totale mancanza di preparazione militare dei responsabili civili sconsiglia da noi questo pericolo. Anche il britannico J. Downey<sup>2</sup> invita i militari alla chiarezza delle decisioni, lasciando il compromesso all'area politica. Egli aggiunge che, nel malaugurato caso in cui al compromesso militare si sommi quello politico, le decisioni finiscono col non corrispondere allo scopo iniziale.

La situazione si aggrava quando si tratta di ripartire le risorse o di definire argomenti di spiccato interesse corporativo. Secondo Huntington, in tal caso «né i problemi fondamentali delle Forze Armate, né le alternative della strategia nazionale vengono considerati importanti, ma piuttosto i vantaggi e gli svantaggi anche non rilevanti in termini di materiali e funzioni».<sup>3</sup> Queste tendenze sono presenti ovunque, ma in altri Paesi sono stati compiuti passi considerevoli per ridurre le conseguenze. Da noi, invece, ancora oggi la situazione si presenta troppo confusa e contraddittoria per potersi dire soddisfatti. Ciò dovrebbe tranquillizzare chiunque veda in qualsiasi razionalizzazione della dirigenza militare un pericolo per il potere politico, ma non rassicura certo tutti quelli cui sta a cuore il potenziamento della capacità operativa delle Forze Armate per la sicurezza del Paese.

<sup>1</sup> R.L. Gilpatric, *op. cit.*

<sup>2</sup> J. Downey, *op. cit.*

<sup>3</sup> S.P. Huntington, *op. cit.*

## *Evoluzione dell'area politico-militare, strategica e operativa: proposte di soluzione<sup>1</sup>*

Il problema da affrontare e risolvere è urgente e indilazionabile poiché il nostro Paese è in grave ritardo sugli altri Paesi dell'area occidentale, con grave penalizzazione della nostra credibilità ed efficacia sia politica che militare. Occorre, però, evitare soluzioni traumatiche cui sarebbe difficile poi rimediare. Il problema è innanzitutto culturale, è necessario cioè far comprendere la necessità di una politica militare e far riprendere dimestichezza con la strategia, di cui ora nessuno si occupa seriamente. Per un Paese che in questo campo ha dato prestigiosi esponenti nel passato remoto, quali il Machiavelli, e nel passato prossimo, quali l'ufficiale di Stato Maggiore Douhet, non dovrebbe essere impossibile suscitare l'interesse per questo problema. Una effettiva padronanza delle due materie da parte di chi, nella Difesa, nella Presidenza del Consiglio e anche negli Esteri, si deve occupare del problema politico-militare per l'amministrazione dello Stato e la consulenza al vertice politico e militare, renderebbe così possibile ascoltare finalmente nelle dichiarazioni programmatiche di Governo una definizione della politica di difesa del Paese basata su una visione approfondita degli impegni politico-militari e strategici e non su generiche definizioni di politica estera. Le professioni di fedeltà all'Alleanza Atlantica e all'Europa, l'impegno a seguirne le orme, possono soddisfare sul piano emotivo, ma non consentono certo di estrapolare indicazioni utili per lo strumento militare. Dalla politica di difesa sarebbe poi possibile formulare una strategia militare credibile e completa che dia concrete indicazioni per la struttura delle Forze. Dalla stessa politica di difesa, infatti, sarebbe possibile derivare i singoli impegni strategico-operativi (difesa dello scacchiere nord-est, difesa aerea, difesa dell'Italia centro-meridionale, ruolo militare e politico-militare nel Mediterraneo, garanzia della sicurezza dell'Isola di Malta) la cui conoscenza è indispensabile per

<sup>1</sup> Vedi grafico fuori testo.

adeguare le risorse agli impegni. La collocazione dei singoli impegni nel quadro di una strategia generale consentirebbe di operare economie e razionalizzazioni ora impensabili. Calibrando le Forze sulle singole minacce, obiettivamente valutate, si disporrebbe di un primo strumento per la pianificazione e la programmazione interforze dello sforzo militare. In questa direzione si è mossa la difesa quando, nel 1980,<sup>1</sup> il ministro si è impegnato a formulare una concezione strategica inglobante tutti gli interessi nazionali della Sicurezza, compresi quelli NATO. Dalla concezione strategica avrebbe dovuto scaturire il nuovo modello di difesa, di cui il ministro aveva peraltro indicato le principali tendenze: capacità e prontezza operativa incrementate, elevata mobilità tridimensionale, e, infine, uno strumento interforze, una Task Force, elemento irrinunciabile per un Paese peninsulare quale l'Italia. La «Struttura Unificata Difesa» (SFUD) avrebbe poi potuto esser rivista abbattendo i compartimenti stagni al suo interno, per dare respiro alle aree funzionali. Il confronto fra compiti e risorse sarebbe, così, più agevole anche per il potere politico e per il Paese che meglio potrebbero sapere qual è la capacità operativa globale delle tre Forze Armate, senza dover operare un'artificiosa somma fra le singole capacità individuali. Parlamento e Governo devono infatti sapere con certezza qual è la possibile risposta militare nel caso di un dato impegno e non già quanto siano preparati i singoli reparti delle tre Forze Armate. Quest'ultima informazione oltre tutto è fuorviante per i non esperti che non possono porla in relazione con il compito da assolvere. Nota la capacità operativa globale e raffrontatola con le risorse, sarebbe poi possibile all'autorità politica fissare le priorità e, nei casi peggiori, rinunciare a impegni militarmente non sostenibili.

A questo punto, rimarrebbe ancora un ulteriore passo da compiere, ossia fissare il dosaggio equilibrato di forze per ogni missione operativa, tenendo conto della predisposizione di una riserva strategica interforze adeguata, a livello

<sup>1</sup> Dichiarazioni del ministro della Difesa alla Camera dei Deputati, 14 aprile 1981.

nazionale. Ma anche se dovessero insorgere contrasti fra le Forze Armate che, nell'ambito della stessa «missione» tenterebbero comprensibilmente di aggiudicarsi la parte del leone, tale conflittualità, in quanto incentrata su aspetti minori e parziali e non sulla globalità della ripartizione fra le tre Forze Armate, sarebbe certamente meglio componibile. Ove poi vi fosse una capacità reale di mediazione e di impostazione interforze a livelli non di vertice, la maggior parte dei problemi potrebbero esser risolti prima ancora di giungere al Comitato dei capi. Anche all'interno delle stesse Forze Armate sorgerebbero rivalità per l'assegnazione di una fetta più o meno generosa del compito di Forza Armata compreso nella missione. Ma, dato che ogni Forza Armata dispone chiaramente di un capo, cosa che non avviene a livello interforze, il problema verrebbe da lui risolto, con minor difficoltà.

Questa impostazione procedurale e concettuale avrebbe però scarse possibilità di essere applicata se non si mettesse prima un po' d'ordine nella sfera interforze, innanzitutto a livello organi centrali e poi a livello operativo. Secondo alcuni, tale sistemazione potrebbe comportare la fusione delle Forze Armate e, conseguentemente, degli organi di comando e direttivi. La soluzione è proposta soprattutto da chi interpreta il problema in chiave manageriale, tentando di trasferire una razionalizzazione astratta, più accettabile nel mondo industriale, in un ambiente in cui l'uomo, con le sue tradizioni e i suoi valori spirituali, ha un peso ancor superiore alla macchina. Ci si dimentica dell'atipicità dell'ambiente militare e delle sue funzioni, dello spirito di corpo che fraziona, ma unisce allo stesso tempo la forza dei valori tradizionali. Perciò, anche quei Paesi, come il Canada, che avevano adottato tale modello, si son fatti promotori di un parziale ritorno verso i valori tradizionali. Anche la Francia ha decentrato alcune prerogative dello Stato Maggiore Generale a quelli di Forza Armata.

Un'altra soluzione sostenuta è quella di limitare la fusione agli organi centrali, riducendo sostanzialmente il ruolo degli Stati Maggiori di Forza Armata. È però stato obiettato con

ragione che una trattazione uniforme di tutti i problemi delle tre Forze Armate da parte di un organismo non legato alle singole situazioni, difficilmente rappresenterebbe un miglioramento. Le conflittualità all'interno dell'unico organo di vertice verrebbero esasperate dalla mancanza di una chiara linea di comando e di valori tradizionali cui fare riferimento. Alla lotta fra le tre Forze Armate che ha anche aspetti positivi perché si fonda sull'orgoglio professionale di ciascuna potrebbe sostituirsi una lotta fra gruppi di influenza legati solo all'esercizio del proprio potere. La via più semplice e più rapidamente attuabile sembra essere – anche sulla base dell'esperienza di altri Paesi – quella della maggiore chiarezza «a livello interforze», separando più chiaramente, a quel livello, l'area «strategico-operativa» da quella «tecnico-amministrativa» e ripartendo le singole competenze fra le due senza sovrapposizioni. Questa linea evolutiva dovrebbe essere estesa ai rapporti fra Segredifesa e SS.MM. di Forza Armata. Questa chiarezza di ripartizioni fra l'area «operativa» e quella «amministrativa» fu applicata in Germania, fra le due grandi guerre, dove nell'Esercito tutti i compiti operativi erano affidati all'Esercito di «campagna» e quelli amministrativi a quello «territoriale». Così<sup>1</sup> il comandante in capo ed il suo Stato Maggiore furono in grado di dedicarsi principalmente alle operazioni «militari». È la linea seguita oggi con qualche adattamento, dai maggiori Paesi occidentali. L'intrusione dell'area operativa in quella amministrativa porta infatti non ad un miglioramento del supporto generale a favore delle forze ma bensì a un eccesso di attenzione sugli aspetti tecnico-amministrativi, a detrimento del problema operativo e spesso anche della validità delle scelte nell'area dello stesso supporto.

Lo Stato Maggiore della Difesa dovrebbe in questo contesto rappresentare un vero crogiolo operativo interforze con la necessaria autorità per impostare e risolvere i problemi in tale chiave, oltre che per assicurare la indispensabile consulenza politico-militare agli organi di vertice.

<sup>1</sup> M. van Creveld, *op. cit.*

Questa soluzione è indipendente dall'organo da cui si vuole far dipendere lo Stato Maggiore, sia esso il Comitato o il capo di Stato Maggiore della Difesa. Le due soluzioni sono state adottate, rispettivamente, da Stati Uniti e Gran Bretagna-Germania e non alterano sensibilmente l'attività dello Stato Maggiore. Nell'ambito poi dello Stato Maggiore, alcune branche dovrebbero prevalere sulle altre, quella politico-militare, quella operativa, quella informativa, la pianificazione delle forze, la logistica in operazioni, le comunicazioni per il comando e controllo interforze. Non sembra infatti che possano avere un ruolo tecnico le branche del personale, quelle finanziarie, quelle giuridiche e della ricerca che, invece, dovrebbero trovar posto nell'area tecnico-amministrativa. Allo Stato Maggiore della Difesa comporterebbe sia l'emanazione delle direttive all'area tecnico-amministrativa sia il controllo della rispondenza «operativa» dei provvedimenti. In ogni caso, la rappresentatività dell'area tecnico-amministrativa negli organismi di vertice dovrebbe essere accresciuta per renderla meglio partecipe dei problemi generali. Invece, per le aree funzionali di interesse specifico di Stato Maggiore della Difesa, sarebbe consigliabile istituzionalizzare dei Sottocomitati, uno per area, cui partecipino tutti gli Stati Maggiori, presieduti dal rappresentante della Difesa con l'autorevolezza formalmente riconosciutagli. Ogni Forza Armata salvaguarderebbe le proprie cellule funzionali, ma la dimensione interforze verrebbe assicurata. Ciò sarebbe possibile anche per il SISMI, ove solo la branca «esterna» o «difensiva» partecipasse a tale attività e si offrisse come è giusto che sia allo Stato Maggiore della Difesa la funzione di pilotaggio nel settore. Questa articolazione faciliterebbe, finalmente, la creazione di un centro operativo interforze cui tutte le Forze Armate e non solo lo Stato Maggiore della Difesa facciano riferimento. Renderebbe così possibile la funzione di «alto comandante militare» su tutte le Forze Armate da parte del capo di Stato Maggiore della Difesa, in caso di emergenza o conflitto. Problema gravissimo da noi ancora non risolto e che le FF.AA. britanniche stavano risolvendo dopo le Falkland, trasformando il capo

di Stato Maggiore della Difesa da *primus inter pares* in effettivo vertice operativo delle Forze Armate. Analoga riforma, il generale Jones, capo di Stato Maggiore della Difesa USA, ha sostenuto davanti alle proprie autorità politiche.

Un'ultima parola per la politica militare che, quale attività considerata primaria in quasi tutti gli altri Paesi, merita migliore attenzione. Per risolvere definitivamente la situazione sarebbe consigliabile porre la branca in posizione autonoma, alle dipendenze del Comitato, ma con la possibilità di accesso al ministro, senza troppi formalismi, ogni volta che sia necessario.

Il personale della branca dovrebbe venir preventivamente preparato e accuratamente selezionato per assicurarne la rispondenza ad un ruolo fortemente atipico e per il quale, almeno per ora, non vi sono possibilità di addestramento preventivo in ambito militare o civile. È un settore che rifugge agli schematismi tipici di altre branche e per cui occorre una gestione responsabile, ma priva di eccessivi condizionamenti formali, burocratici, culturali.

In altri Paesi la selezione per tale branca è severissima e non si riduce al criterio della conoscenza di una lingua straniera che troppo spesso viene adottato da noi. Inoltre, sarebbe consigliabile per questa branca più che per le altre che non vi fosse una lottizzazione «Interforze», ma che si scegliessero almeno in parte gli uomini più adatti, a qualsiasi Forza Armata essi appartengano.

È un settore che serve l'area politica oltre che quella militare e tutti hanno il diritto di venir ben serviti. È anche l'unico livello in cui, per ora, la politica militare riceve seria trattazione ed è quindi nel Paese l'unica fonte cui attingere. Sembra perciò giusto che chi deve esser servito pretenda la giusta qualità e professionalità da parte della branca.

Infine, un mezzo indiretto, ma di indubbia efficacia, per conseguire una progressiva integrazione è rappresentato dalla integrazione dei Comandi operativi e territoriali, in una visione interforze delle incombenze operative e amministrative delle Forze Armate verso il Paese. Questo è un settore in cui si procede a rilento e con troppa difficoltà, senza che vi

siano motivi validi oltre la difesa di posizioni di potere a lungo mantenute. Una ripartizione equilibrata del nostro territorio, in relazione alla strategia nazionale ed all'ordinamento politico-amministrativo dello Stato potrebbe servire da stimolo per una maggiore integrazione oltre che assicurare un impiego e una gestione più economici e razionali delle Forze. Huntington, che attribuisce ai Comandi Interforze periferici una funzione di rottura, scrive che «i comandi unificati possono divenire strumenti di strategia senza intaccare i castelli di Forza Armata».<sup>1</sup> La ripartizione della strategia nazionale in varie «missioni strategiche» e la molteplicità degli impegni operativi attenuerebbero lo scontro delle Forze Armate sul terreno della strategia generale, dove può esser meglio individuata la preminenza di questa o quella Forza Armata. Si tratterebbe di un artificio valido per sbloccare una situazione di stallo quale verrebbe creata da un confronto su una strategia generale troppo specifica.

Ciò consentirebbe di liberare l'immaginazione strategica degli Stati Maggiori non costretti più a difendere una particolare dottrina per garantirsi l'esistenza o minacciare quella degli altri. Anche Lord Mountbatten, paladino convinto di un'integrazione spiccata riteneva che «l'unificazione del comando delle forze di campagna era, in termini operativi ed ordinativi, un quasi essenziale preliminare per ogni mutamento fondamentale degli organi centrali». Questa potrebbe, quindi, essere una delle vie da percorrere per agevolare l'integrazione anche se, dato il ritardo del nostro sistema, sarebbe opportuno procedere alla riforma «in parallelo» del centro e della periferia.

### *Soluzioni nell'area tecnico-amministrativa (approvvigionamento, personale, finanze)*

Per rendere quest'area vitale sufficientemente funzionale occorrerebbe operare inizialmente delle semplificazioni. In-

<sup>1</sup> S.P. Huntington, *op. cit.*

nanzitutto, se il segretario generale deve rimanere il vertice di tutta l'area, è indispensabile che esso disponga di efficaci organi di demoltiplicazione per quei gruppi funzionali fra cui vi sono scarsi punti di contatto. Le aree funzionali sono principalmente tre: quella finanziaria, quella degli approvvigionamenti, quella del personale.

Tre vice segretari generali, responsabili di ogni specifico gruppo di funzioni potrebbero avere alle dipendenze le direzioni generali e gli uffici centrali interessati alle rispettive funzioni. Dovrebbe così cessare quel rapporto diretto fra direzioni e ministro che rende assai difficile ogni impostazione unitaria e ogni coordinamento. Un'altra soluzione sarebbe quella di evincere la branca del personale dalle responsabilità del segretario generale che potrebbe dedicarsi completamente alla branca dell'approvvigionamento, inclusa la direzione degli armamenti. Si creerebbero però problemi per l'area finanziaria, difficilmente assegnabile ad una o all'altra branca e che perciò diventerebbe anch'essa autonoma frammentando gravemente l'unitarietà del settore amministrativo.

La soluzione che prevede i tre segretari responsabili di ogni specifico gruppo di funzioni sembra meglio corrispondere alle esigenze di un'impostazione amministrativa unica. I tre vice segretari dovrebbero essere ammessi, con frequenza, se non permanentemente, agli organi collegiali di vertice per poter esprimere il proprio parere per quanto di loro competenza.

### *Le soluzioni per gli organi di vertice*

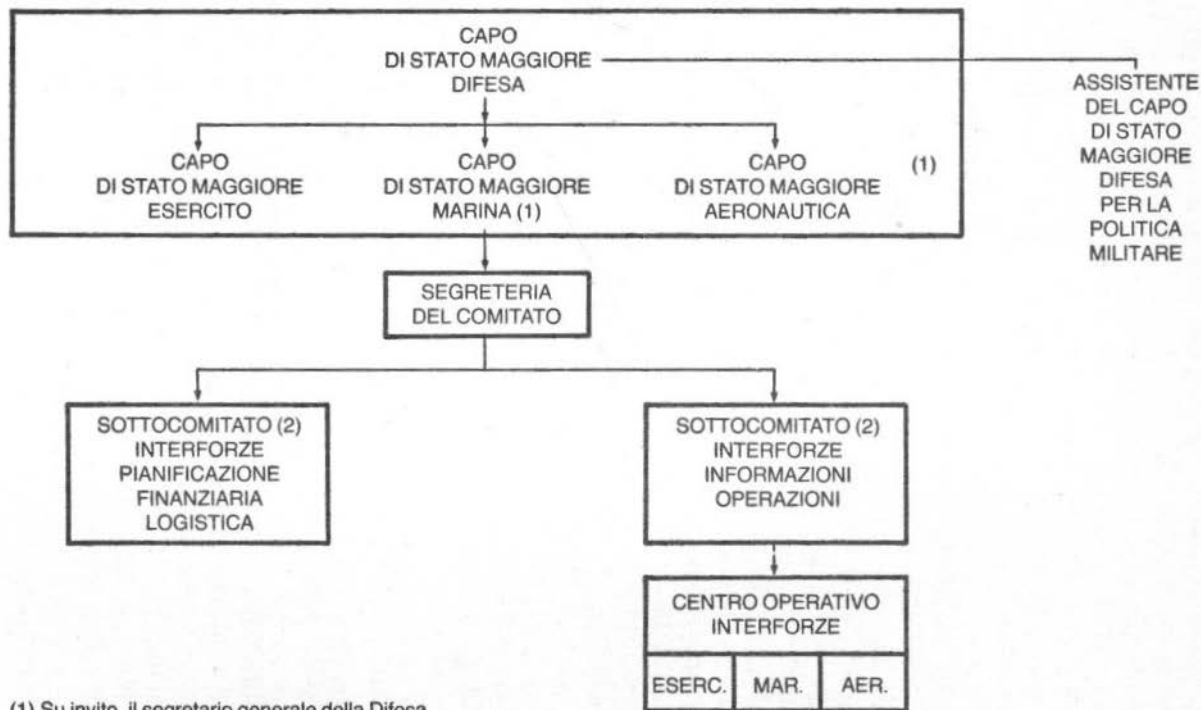
Ferme restando le competenze del Consiglio Superiore delle Forze Armate che ormai investono in modo sempre meno incisivo soprattutto il controllo in campo tecnico-amministrativo, occorrerebbe agevolare l'attività dell'organo collegiale più importante, il Comitato dei capi di Stato Maggiore. Al Comitato dei capi dovrebbe essere ridotta l'attività per migliorarne il rendimento. I modi sono principalmente due:

trattazione prioritaria degli argomenti relativi all'area tecnico-operativa e decentramento parziale delle competenze a livelli inferiori. L'attenzione maggiore del Comitato, come dello Stato Maggiore della Difesa, dovrebbe essere dedicata ai problemi strategici, politico-militari, operativi, di struttura delle forze e dei comandi. Incentrando l'attenzione su problemi collegati direttamente allo strumento operativo interforze e non ai «castelli» di Forza Armata dovrebbe essere più facile raggiungere una visione «unanime» professionalmente accettabile. Ma se, anche in questo caso, la resistenza di una delle parti non chiaramente motivata impedisce una soluzione «Interforze», vitale per tutti, dovrebbe esser possibile decidere «a maggioranza» oltre che conferire al parere del capo di Stato Maggiore della Difesa un'autorità sostanziale superiore a quella dei singoli capi di Forza Armata.

In passato, decisioni validissime che avrebbero portato a un deciso balzo in avanti lo strumento «Interforze» sono state bloccate per una contesa «ottusa» delle prerogative di Forza Armata. Ciò non sembra più accettabile. Anche in queste aree, gran parte dei problemi potrebbero essere risolti «a monte» solo che si avesse l'avvedutezza di decentrare responsabilità verso il basso.

Il sistema dei Comitati, già proposto, non significherebbe, se ben applicato, un'eccessiva formalizzazione dei contatti e il dispendio di tempo utile in infinite riunioni. Essi sarebbero solo un punto ufficiale di riferimento per lo sviluppo di ogni attività funzionale e l'indispensabile cornice per la formalizzazione delle decisioni o delle proposte collettive al di sotto dei livelli di vertice. Se funzionassero i collegamenti «orizzontali» fra i vari settori della stessa branca, tutti interessati allo stesso problema, le decisioni potrebbero, al limite, esser prese anche senza riunioni di Comitato. La struttura a Comitato costringerebbe ognuno a studiare i punti di vista altrui anche se solo per neutralizzarli, a mantenere contatti informali frequenti con gli altri membri, con la giustificazione formale data dall'esistenza dei Comitati. In questo modo i vari capi branca non potrebbero obiettare se, al di sotto del

## Una proposta per il vertice operativo «Interforze»



(1) Su invito, il segretario generale della Difesa

(2) Ogni Sottocomitato dovrebbe essere presieduto da un sottocapo di Stato Maggiore della Difesa. Di conseguenza il numero dei sottocapi dovrebbe essere portato a due

loro livello, si sviluppano contatti su cui non hanno un effettivo controllo. Ciò porterebbe indirettamente al «decentramento». Come scrive Michael Howard «il Comitato rappresenta più che altro una minaccia latente per i funzionari e come tale costringerà a trovar rimedio ai problemi prima della sua convocazione ufficiale».<sup>1</sup> Prima che gli argomenti raggiungessero il vertice del Comitato tutto sarebbe stato esaminato e confrontato e non rimarrebbe spesso che convalidare ufficialmente le proposte. Un sempre maggiore decentramento verso il basso delle responsabilità, reso accettabile da una struttura flessibile che concedesse libertà d'azione senza rinunciare al controllo, lascerebbe ai capi il tempo per le maggiori decisioni, quelle che investono l'esistenza del problema militare.

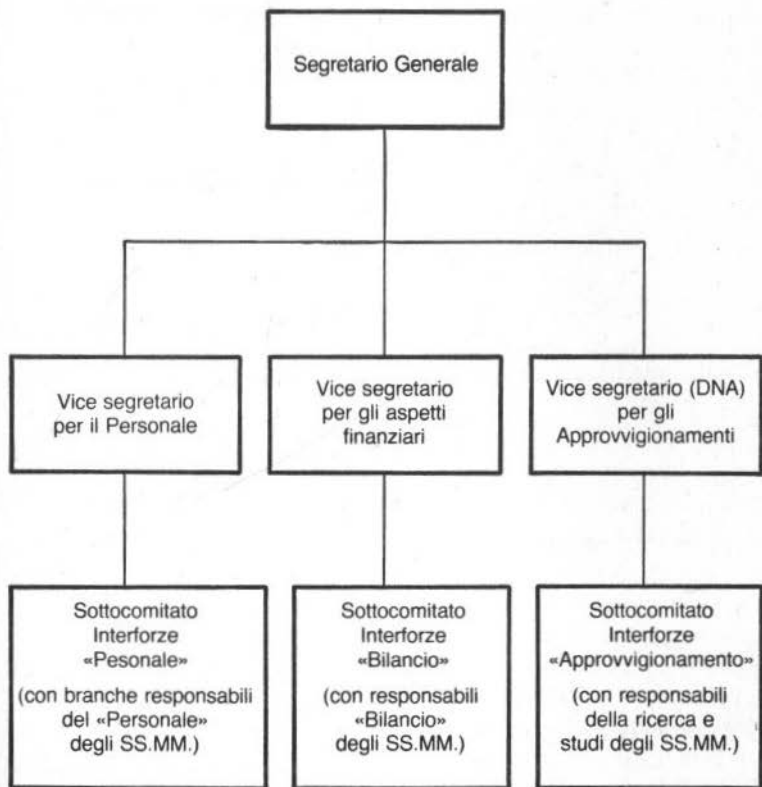
Al Comitato, pur incentrando l'attenzione sugli aspetti più operativi, parteciperebbe, comunque, il segretario generale anche perché in qualsiasi problema vi sono aspetti tecnico-amministrativi da esaminare. Ma, nel caso invece che gli argomenti tecnico-amministrativi abbiano la preminenza e che quelli operativi siano marginali, il Comitato non sembra più essere il foro adatto.

Occorrerebbe perciò che vi fosse un Comitato tecnico-amministrativo, presieduto dal segretario generale, con la partecipazione oltre che del sottocapo di Stato Maggiore della Difesa e degli altri sottocapi di Stato Maggiore, anche dei vice segretari generali (personale, approvvigionamento, finanze) e dei direttori generali interessati. Il ministro della Difesa potrebbe partecipare e presiedere alle riunioni di questo Comitato ogni qualvolta lo desiderasse, mantenendo a livello collettivo quel controllo sull'attività delle direzioni generali cui avrebbe nel frattempo rinunciato.

Un'altra soluzione più semplice sarebbe quella di costituire un «Comitato Difesa», presieduto dal ministro per le decisioni di maggiore importanza. Una riunione relativamente frequente dei massimi vertici operativi ed amministrativi, con o senza Comitato, sarebbe comunque consiglia-

<sup>1</sup> M. Howard, art. cit.

## Una proposta per il vertice tecnico-amministrativo



bile per assicurare a livello ministro il necessario coordinamento fra le due aree sui problemi di maggiore importanza. La struttura a Comitato consentirebbe però di dare regolarità normativa alle attività del massimo vertice della Difesa. Al riguardo è una pura esercitazione retorica chiedersi chi comanda la politica militare, come ha fatto il ministro Lagorio,<sup>1</sup> se non si è in grado anche di spiegare come e con quali organismi la si formula e la si dirige.

Il panorama non sarebbe completo se non si ricordasse che l'attività dei vertici, ma soprattutto quella del Comitato dei capi di Stato Maggiore, deve essere sostenuta da organi di Stato Maggiore adeguati, come può avvenire devolvendo allo Stato Maggiore della Difesa la funzione di sostegno del Comitato. In quanto al capo di Stato Maggiore dovrebbero essergli offerte due possibilità: la stesura e la firma delle direttive, sulla base delle delibere del Comitato e la presentazione, «autonoma», del proprio parere al ministro, nel caso di decisioni non concordate. D'altronde, se il capo di Stato Maggiore della Difesa dovrà in caso di confronto armato vestire la carica di «comandante supremo» e di «alto comandante Interforze», dovrà, fin dal tempo di pace, esercitare un'autorità sugli altri pienamente riconosciuta.

## *Conclusioni*

Il problema «Interforze» non può esser rinviato e occorre porre rimedio alla situazione attuale con una nuova legge.

Chi avesse ancora dei dubbi sulle conseguenze positive, in termini di riduzione della burocratizzazione, di una maggiore razionalità interforze dovrebbe riflettere sui dati che emergono dalla riforma britannica condotta fra il 1964 e il 1970, che ha ridotto il personale di 8000 unità, cioè di circa il 30% accentrando inoltre funzioni e personale negli organi centrali:

<sup>1</sup> Lelio Lagorio, «Il ruolo dei Consigli elettivi dei soldati», in «Italia internazionale».

	1964	%	1970	%
Organi centrali	1 106	4.5%	6 036	37.3%
Stato Maggiore Marina	9 590	39.8%	2 917	18.05%
Stato Maggiore Esercito	7 399	30.8%	3 894	24.05%
Stato Maggiore Aeronautica	5 988	24.9%	3 351	20.6%
	24.083		16.198	

La riforma si dovrebbe estendere alla organizzazione territoriale rendendola compatibile con l'organizzazione dello Stato e con le incombenze operative. Per i massimi livelli, sia centrali che territoriali, non basterebbe però limitarsi a creare dei rapporti funzionali, ma occorrerebbe anche risolvere il problema della coabitazione degli organismi dell'area tecnico-operativa e di tutti quelli dell'area tecnico-amministrativa. Sarebbe così possibile superare le pregiudiziali psicologiche attraverso il contatto frequente e agevole, ridurre i tempi di trattazione degli argomenti, facilitare i contatti «orizzontali» e la comunicabilità.

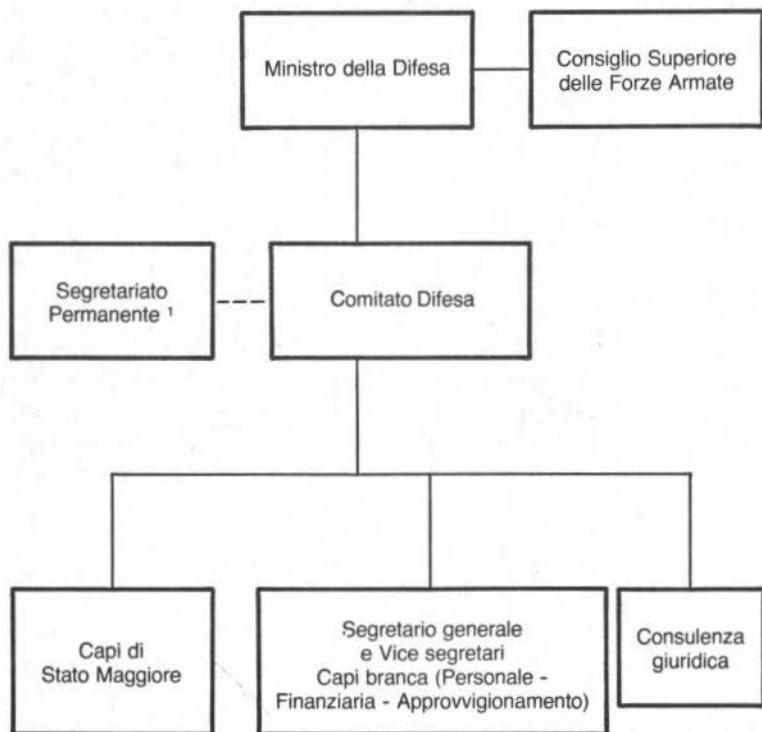
Non si può attendere, come vorrebbero alcuni, che un processo di formazione interforze ancor al di là da venire possa creare i Quadri del futuro in grado di risolvere i problemi correnti. L'esperienza insegna che, ai medi livelli, un'assidua collaborazione consente di superare le differenze anche in assenza di una formazione interforze comune.

Appena operata la ristrutturazione degli organi centrali dovrebbe esser possibile trasferirli in un unico centro direzionale. Chi esita di fronte alla dimensione del problema dovrebbe guardarsi attorno per accorgersi che Paesi meno rilevanti del nostro hanno già da tempo risolto il problema con notevole successo.

La coabitazione degli organi centrali non coinciderebbe certo con un immediato e automatico avvio della collaborazione e del coordinamento, ma creerebbe le migliori condizioni ambientali per renderli possibili e per infrangere le barriere che esistono fra le FF.AA.

A questo punto occorrerebbe risolvere un ultimo problema: quello di un'informazione «di qualità sui problemi delle FF.AA., in modo che il Paese sia mantenuto costantemente

## Una proposta per il vertice della Difesa «militare»



<sup>1</sup> Il Segretariato Permanente dovrebbe essere composto dal Gabinetto della Difesa, responsabile anche della Segreteria del Comitato, e da esponenti dello Stato Maggiore Difesa e dell'Ufficio del Segretario Generale.

in contatto con la realtà delle sue Forze Armate in modo globale. D'altra parte, non basterebbe informare accuratamente il Paese, occorrerebbe informare anche le stesse FF.AA. a tutti i livelli sui problemi che le riguardano. La pubblicistica militare non risponde ancora a questo scopo anche se, indubbiamente, non mancano gli sforzi per migliorarla. Essa è ancora troppo rivolta a una minoranza già informata, mentre il grosso pubblico ne conosce tutt'al più gli aspetti più strettamente corporativi.

Perché questo salto di qualità della «pubblicistica» e dell'informazione avvenga in tempi brevi occorrerebbe, però, fare due cose: darne la gestione ad un professionista dell'informazione che provenga dal mondo giornalistico a livello di ex direttore di giornale di rango, e che la politica dell'informazione fosse definita in sede interforze con degli obiettivi ben chiari a livello di vertice militare e politico. Non è più possibile vivere alla giornata e di espedienti in un settore che richiede una adeguata continuità culturale e un'alta professionalità.<sup>1</sup> Un altro tipo di informazione più specializzata, dovrebbe essere assicurata al Parlamento, che essendo privo di contatti diretti con l'amministrazione non sempre è bene informato sullo stato delle FF.AA. Basterebbe, in questo settore, creare a supporto delle Commissioni della Difesa delle due Camere degli Staff limitati, ma con solida esperienza, in grado di sviluppare nelle grandi linee lo stesso lavoro che lo Stato Maggiore della Difesa dovrebbe svolgere a favore del Comitato dei capi di Stato Maggiore. È un sistema già adottato negli Stati Uniti e che ha dato eccellenti risultati.

Il problema della difesa non si risolve naturalmente solo nell'ambito della difesa e non è solo un problema legislativo. Sarebbe perciò indispensabile che fosse assicurata un'attenzione costante e adeguata al problema della difesa in ambito politico e soprattutto in seno all'Esecutivo dove un Comitato

<sup>1</sup> In Gran Bretagna, dove la situazione nel settore è molto più avanzata che non da noi, sono attese molte modifiche in seguito agli ammaestramenti della campagna delle Falkland.

## Soluzioni possibili per i vertici della Difesa nazionale

<p>POLITICA DI DIFESA</p>	<p>— A LIVELLO PRESIDENZA DELLA REPUBBLICA, mantenimento del <i>CONSIGLIO SUPREMO DELLA DIFESA</i>, informato e consultato sui temi principali della POLITICA DI DIFESA, una/due volte ogni anno o quando necessario, dal COMITATO POLITICO STRATEGICO.</p> <p>— A LIVELLO DI GOVERNO, tramite un <i>COMITATO POLITICO-STRATEGICO</i> composto da ministri dei Dicasteri direttamente competenti (Esteri, Difesa, Interni, Tesoro...) istituzionalmente.</p> <p>Altri su invito.</p> <p>Consulenza militare: Capo di Stato Maggiore della Difesa.</p> <p>Attività: continuativa. Frequenza di riunione, almeno settimanale a livello ministri o sottosegretari delegati.</p>
<p>GESTIONE DELLA CRISI</p>	<p>Da parte del <i>COMITATO POLITICO-STRATEGICO</i> sostenuto da un organismo adeguato, collaudato con continuità.</p>
<p>POLITICA MILITARE</p>	<p>Da parte del ministro della Difesa, con la consulenza del Capo di Stato Maggiore della Difesa ed eventualmente del <i>COMITATO DEI CAPI DI STATO MAGGIORE</i> e direttore SISMI.</p>
<p>AMMINISTRAZIONE DIFESA: Indirizzo e coordinamento dei responsabili operativi e tecnico-amministrativi</p>	<p>Da parte di un <i>COMITATO DIFESA</i>, presieduto dal ministro e composto dai 4 capi di Stato Maggiore e dal segretario generale. Attività del Comitato sostenuta da un organismo «ad hoc», operante con continuità.</p> <p>Riunioni anche a livello sottosegretario, su delega del ministro.</p>
<p>Responsabilità strumento operativo</p>	<p><i>COMITATO DEI CAPI DI STATO MAGGIORE</i>, membri: capo di Stato Maggiore della Difesa, presidente - capi di Stato Maggiore di Forza Armata, direttore del SISMI. Su invito, il segretario generale.</p>
<p>Responsabilità tecnico-amministrativa</p>	<p>SEGRETARIO GENERALE, con tre vice segretari: uno per il personale, uno per gli approvvigionamenti, uno per gli aspetti finanziari. Ciascuno dei vice segretari generali, presidente di un Comitato relativo alla propria branca, composto dai rappresentanti degli Stati Maggiori.</p>
<p>Comando e Controllo operativo</p>	<p>Da parte del Comitato dei capi di Stato Maggiore. Il presidente del Comitato, il capo di Stato Maggiore della Difesa diviene capo Interforze, avvalendosi di un Centro Operativo Interforze di adeguata capacità.</p>

# Una proposta per competenze vertici politici e militari di interesse dello strumento operativo

Livello Presidenza della Repubblica	CONSIGLIO SUPREMO DIFESA Supervisione politica di difesa	↑ CONSULENZA
Livello di Governo	COMITATO POLITICO-STRATEGICO Indirizzi di politica di difesa e strategia globale - Assegnazione risorse ai vari Dicasteri per la loro applicazione	— DIRETTIVE —
Livello ministro della Difesa	COMITATO DI DIFESA Indirizzi di politica militare e di strategia militare - Assegnazione risorse	— RICHIESTE —
Livello Interforze Stati Maggiori	COMITATO CAPI DI STATO MAGGIORE Individuazione «missioni strategiche» e ripartizione delle risorse - Direttive Interforze	↓ RISORSE
Livello Stati Maggiori di Forza Armata	STATI MAGGIORI DI FORZA ARMATA Direttive di Forza Armata - Impiego delle risorse	

politico-strategico a livello di Governo, sul vecchio modello, associato a un centro gestione della crisi politico-militare offrisse le condizioni di base per una seria trattazione dei problemi della sicurezza nazionale.

È vero che, da oltre cent'anni, dai tempi della riforma Ricotti-Magnani non è più stata operata una riforma coraggiosa della Difesa, ma se si trovasse ora la necessaria convergenza e la volontà sia politica, sia militare dovrebbe esser relativamente facile metter ordine globalmente ad un settore vitale per il Paese.

C'è perciò da augurarsi che la commissione «Giannini», istituita di recente dal ministro della Difesa, sia in grado di proporre una soluzione rispondente al problema dei vertici politici e militari. Ciò presuppone, però, un'apertura da parte dell'ambiente militare maggiore di quella fino ad ora dimostrata. Se ci fosse stato, il problema dei vertici si sarebbe risolto all'interno delle Forze Armate, senza dover disturbare una commissione esterna. Nessuna migliore dimostrazione del fatto che quando i vertici militari non sanno comporre i loro dissidi, i politici e i «civili» finiscono per sostituirsi a loro nelle materie di loro competenza.

Machiavelli ha scritto che «non basta adunque in Italia il saper governare un esercito fatto, ma prima è necessario saperlo fare e saperlo comandare».<sup>1</sup>

Questo è proprio quanto è richiesto ad una riforma illuminata.

<sup>1</sup> Niccolò Machiavelli, *L'arte della Guerra*, vol. I, Mondadori, Milano 1949.

## VI

### La gerarchia militare

Si è già visto come i Quadri effettivi dell'organizzazione militare siano per la maggior parte formati attraverso un processo rigido e impegnativo che, se pur per molti versi imperfetto, non ha equivalenti per severità nel mondo civile dove di rado ci si cura della preparazione dei Quadri, dopo l'inizio del rapporto d'impiego. Anche la selettività «militare», pur lasciando spesso a desiderare, è più obiettiva e severa che in qualsiasi altro organismo, fatta eccezione forse per qualche settore privato ad alta competitività. Di conseguenza, i vari gradi ma soprattutto quelli della dirigenza (coloncelli e generali e gradi equivalenti), dovrebbero venir conferiti solo a persone di elevata professionalità, il cui numero dovrebbe essere estremamente limitato per rispettare una struttura piramidale. Ciò appare tanto più necessario in quanto l'ambiente militare ha le sue proprie peculiarità che fanno della gerarchia militare un caso decisamente «atipico» e esposto alle critiche e all'attenzione del mondo esterno e interno all'organizzazione.

Come tutti sanno, nella gerarchia militare ogni livello è identificabile mediante un preciso «grado», riconoscibile anche dai profani poiché indossato sopra un'uniforme e rappresentato con simboli invariati da tempo. Non altrettanto avviene per la carriera civile dove i diversi livelli gerarchici sfuggono alla comprensione dei «non addetti ai lavori» e ancor più all'attenzione del grosso pubblico. Si comprende

# Raffronto comparativo percentuale tra il personale con qualifica dirigenziale delle Forze Armate e quello della carriera diplomatica\*

(D.P.R. n. 775, 5 giugno 1972)

## RUOLI UFFICIALI

## RUOLI CARRIERA DIPLOMATICA

### AREA DIRIGENZIALE



Ambasciatori  
Min. plen. L.  
1<sup>a</sup> e 2<sup>a</sup> cl.  
Cons. di Ambasc.

29,5%

### ALTRE QUALIFICHE



\* L. Poli, *op. cit.*

perciò la frequenza con cui si lamenta l'eccessivo numero di generali e di ammiragli, mentre è insolito che le stesse accuse siano estese alla dirigenza civile, anche se percentualmente più vasta: «degli ufficiali delle FF.AA.» scrive il generale Poli «solo il 6,4% ha rango dirigenziale, contro il 29% e più degli impiegati civili dell'amministrazione dello Stato».

Se si tornasse, sia pur per poco, alla ridicola usanza fascista di far indossare a tutti l'uniforme, si potrebbe constatare quanti «generali» vi siano in altri settori dell'amministrazione dello Stato. Si prendano solo tre esempi, la magistratura, l'avvocatura dello Stato, il settore diplomatico. Nella prima, il vertice raggiunge il «primo» grado della dirigenza dello Stato e, nelle altre due, il secondo grado. Gli altri gradi, equivalenti a generale/ammiraglio, sono straordinariamente diffusi e non implicano un processo selettivo troppo severo. Nella sola carriera diplomatica, sono 18 a raggiungere il grado secondo su una massa di funzionari numericamente abbastanza modesta. Nelle Forze Armate, invece, il massimo grado è il «terzo» e corrisponde a generale di corpo d'armata. I generali/ammiragli, pur essendo troppi, sono, poco più poco meno, circa il 2-3% del totale degli effettivi, a seconda della Forza Armata, percentuale sicuramente assai più bassa che non altrove, anche se decisamente più elevata della media delle FF.AA. occidentali più serie: per i generali di divisione, di brigate e gradi corrispettivi le percentuali sono rispettivamente del 4 e dell'8%. I generali di corpo d'armata sono l'1,9% per l'Esercito, il 2,6% per gli equivalenti della Marina e il 2,9% per l'Aeronautica.

Basandosi su questi raffronti numerici verrebbe quindi la tentazione di assolvere i «militari» in blocco e di non parlarne più. Ma, prima di adottare tale comoda via d'uscita, sarebbe meglio vedere se il problema del grado nelle Forze Armate non sia qualcosa di diverso, con implicazioni assai più serie<sup>1</sup> riconoscibili obiettivamente anche all'esterno.

Nell'ambiente militare, infatti, i gradi hanno una loro pre-

<sup>1</sup> «Decisioni e relazioni sul rendiconto generale dello Stato», 1968-69, citato in A. D'Orsi, *op. cit.*

cisa origine e motivazione, in quanto sono sorti per identificare specifiche funzioni di comando e non già solo per classificare date categorie direttive o dirigenziali. Nell'Esercito, nella Marina e anche nell'arma più giovane, l'Aeronautica, a ogni grado corrispondeva all'origine un preciso livello di unità che con tale grado si poteva comandare. Particolarmente evidente, ad esempio, è tale associazione fra grado e funzioni di comando per i generali/ammiragli, il cui grado è associato al livello di formazione comandabile come la brigata, la squadra, eccetera, in modo da ottenere così il generale di brigata, l'ammiraglio di squadra, ecc... Pertanto, l'articolazione dei gradi corrispondeva, originariamente, a quei criteri di razionalità ordinativa che sono, ovunque e da sempre, essenziali per la definizione chiara della linea di comando. La funzione di comando doveva essere l'unico criterio valido per stabilire quali gradi fossero necessari a una razionalizzazione che facilitasse la riduzione al minimo indispensabile di tutti i gradini di comando. Infatti, quelli non indispensabili – scriveva il generale Paolo Supino – «introducono pericoli di attrito e di ritardi nell'esecuzione degli ordini, di difettosa comprensione dei progetti operativi e di cattiva attuazione». Tali criteri però non potevano allora tener conto di due fattori che con il tempo sarebbero entrati in contrasto fra loro: la stabilità delle carriere e delle tradizioni militari da un lato, l'evoluzione ordinativa dall'altro. Nel primo caso, infatti, si rimane spesso vincolati, per motivi di carriera, tradizionali ed economici, a gradi da sempre riconoscibili come tappe obbligate, anche se quei gradi han perso di attualità. Nel secondo caso, invece, esigenze operative o organizzative possono consigliare o di sciogliere un particolare livello di reparto, vanificando così il grado corrispondente, o di trovare una qualche corrispondenza fra grado e funzione nei sempre più ampi organismi burocratici e di supporto, dove il problema grado/funzione si presenta in termini analoghi a quelli della società civile.

Le due circostanze sono entrambe un fattore di confusione nei confronti della formula originale grado/comando, rendendo assai difficile una soluzione univoca. Inoltre, il pro-

blema si rivela sempre più serio, anche per le forti pregiudiziali connesse con il conflitto fra visione tradizionale e realtà attuale delle Forze Armate. Il rapporto fra gradi ed incarichi si presta a infinite complicazioni e incomprensioni<sup>1</sup> come è del resto dimostrato dalle soluzioni adottate per assimilare alcuni gradi militari a categorie della dirigenza civile nell'ambito della Legge 804 del 1973. Comunque si tratti il problema, qualsiasi tentativo di creare un accettabile parallelismo fra gradi militari e categorie civili porta a soluzioni del tutto artificiose.

Ai tempi del fascismo, per soddisfare l'esigenza retorica di far indossare a tutta l'Italia un'uniforme si era stabilito un primo, arbitrario parallelismo fra gerarchia militare e civile, che aveva finito col penalizzare i militari. Scrive il generale Liuzzi: «Il regime fascista, istituendo un parallelismo fra gerarchie statali ed una corrispondenza di gradi, ai fini economici e di rappresentanza, fra le varie gerarchie dello Stato, finì con fare arretrare le gerarchie militari di uno o due gradi».<sup>2</sup> Ciò che aveva fatto allora Stefani fu però ripreso nel dopoguerra da Pizzalis e suoi successori, confermando nei confronti dei problemi delle Forze Armate quella sorprendente continuità fra fascismo e democrazia già riscontrata in altri settori. Se poi si considera che anche il vertice militare è stato abbassato, nel dopoguerra, di un grado con l'abolizione del livello «Armata» e con la carica di maresciallo d'Italia, si può comprendere come una situazione già scadente sia stata ulteriormente peggiorata. Le conseguenze di tali scelte sono chiare: penalizzazione delle Forze Armate in termini economici e di prestigio. Sul piano economico, questo arretramento nell'area militare ha concorso seriamente a peggiorare la piattaforma contrattuale delle Forze Armate, costrette ad arrancare dietro il settore civile per ottenere qualche beneficio economico in modo da mantenere il rapporto carriera retribuzioni entro livelli accettabili. Si tratta di una fatica di

<sup>1</sup> Sem./Spec., «Le retribuzioni militari», in «Rivista Militare», n. 5, 1981; G. Rochat, *L'antimilitarismo oggi*, cit., p. 18.

<sup>2</sup> G. Liuzzi, *op. cit.*

Sisifo che non risolve mai i problemi in modo soddisfacente: all'interno di una società che tende a adottare la retribuzione economica come l'unità di misura dell'importanza funzionale e del potere contrattuale del lavoratore, la professione militare, nonostante quanto si dichiara, è ancora tenuta in poco conto. La carriera militare, peraltro, si presenta<sup>1</sup> «atipica» rispetto a quella civile anche per molti altri versi: «status», «impiego» e «carriera». Solo per quanto riguarda la carriera, si può genericamente osservare che essa oltre ad essere molto più breve di quelle civili, è assai più lenta e selettiva. Per arrivare ai vari gradi e soprattutto a quelli dirigenziali si attende di più, si fatica di più, e ci si arriva in meno.

Sul piano del prestigio, elemento non del tutto trascurabile in un corpo tradizionale quale le Forze Armate in cui il riconoscimento formale rappresenta un attestato esplicito dell'importanza del ruolo, tutta la scala gerarchica, dal primo all'ultimo gradino, è stata collocata in ombra, senza motivi obiettivamente validi. Se, infatti, si possono comprendere i privilegi anche formali riconosciuti alla Magistratura, responsabile di uno dei tre poteri dello Stato, il più elevato profilo di carriera e la preminenza gerarchica, anche solo formale, del civile sul militare appaiono agli occhi degli uomini delle Forze Armate invece assolutamente arbitrari in tutte le altre aree dell'amministrazione dello Stato, a meno che – si aggiunge – non si voglia affermare che la difesa del Paese e la funzione militare sono entrambe di scarsa rilevanza o comunque meno importanti di altre sfere dell'attività pubblica.

Dato che, comunque la si valuti, questa mortificazione dei gradi militari appare gratuita, ci sarebbe da aspettarsi quanto meno che l'ambiente militare reagisse vivacemente al fine di ripristinare lo *statu quo* prefascismo. Ma, al di fuori della protesta del generale Liuzzi, nessuna reazione seria ha mai avuto luogo. Il che sembrerebbe dimostrare non solo che «i

<sup>1</sup> Sem./Spec., «Le retribuzioni militari», cit.

militari non possono svolgere alcuna contrattazione»<sup>1</sup> ma anche che, al di fuori di occasionali generiche denunce del «malessere delle FF.AA.» e della distrazione del Paese per i problemi militari, essi stessi non tentano mai di affrontare con continuità e energia problemi che possano irritare l'ambiente civile, anche se solo sotto l'aspetto formale e protocollare. L'unica proposta, molto recente, prospettata dai «militari» è quella di elevare al grado di generale d'armata i vertici militari, cinque in tutto, ossia quanti sono i componenti del Comitato dei capi di Stato Maggiore. La prima reazione del mondo esterno, come era del resto prevedibile data l'assenza di una qualsiasi preparazione psicologica preventiva, è stata negativa e la proposta è stata quasi universalmente ridicolizzata quale futile manifestazione di vanità.

Il caso, invece, è serio. Infatti, poiché la dipendenza di comando nella gerarchia militare è configurata dal rapporto fra i gradi, è del tutto logico e legittimo che chi deve comandare debba avere un grado effettivo, e non solo funzionale, superiore ai propri subordinati. La soluzione italiana della «quarta stella funzionale» e non effettiva – dicono i nostri ufficiali – è patetica e rappresenta un goffo compromesso fra due mondi, il militare ed il civile, in perpetua frizione. La «quarta stella» effettiva, conferirebbe, invece, una autorevolezza anche formale al Comitato dei capi di Stato Maggiore sia all'interno delle stesse Forze Armate, sia nell'ambito dell'amministrazione dello Stato. Anche in ambito NATO, dove le «quattro stelle» sono indossate da quasi tutti i capi, il riconoscimento italiano sarebbe incontestato. Infine – concludono i militari italiani – se i capi militari sono, come dovrebbero essere, anche a titolo simbolico la massima espressione delle Forze Armate verso l'esterno, sarebbe il caso che si ponesse presto rimedio a una situazione che determina, per le circostanze già indicate, una collocazione protocollare assolutamente inaccettabile per il prestigio delle Forze Armate. A pochi militari può far piacere constatare che le «uniformi» e quindi anche quelle indossate dai loro

<sup>1</sup> Sem./Spec., «Le retribuzioni militari», cit.

capi trovano posto, in molte occasioni pubbliche, dietro un considerevole stuolo di personaggi in civile, certamente rispettabili ma, sicuramente in gran parte meno rappresentativi per funzione e responsabilità. D'altra parte – si dice anche – non dovrebbe essere il problema del «grado» a preoccupare il Paese, ma piuttosto il fatto che tale riconoscimento non si traduca, come in passato, nel solo appagamento della vanità di capi militari privi dell'autorevolezza e del senso delle responsabilità verso lo Stato e l'organizzazione che rappresentano. In conclusione, la «quarta stella», se non vincolata al trattamento economico, non costerebbe niente e potrebbe servire a qualcosa, soprattutto se le qualità morali e professionali di coloro che la indossassero fossero all'altezza del compito e del prestigio che essa conferirebbe loro. Ma questo è un altro discorso.

La «quarta stella» è solo un aspetto del problema e neppure quello decisivo della gerarchia militare nel suo complesso. Perciò, dicono i nostri ufficiali, sarebbe stato più opportuno non limitarsi a guardare la punta dell'iceberg, ma estendere l'attenzione a tutta la sua massa, dimostrando oltre tutto maggior comprensione verso i problemi funzionali, morali ed economici di tutta la categoria militare. Ciò finora non è avvenuto ma – si aggiunge – c'è sempre tempo per cominciare, anche se ciò può significare scontrarsi con il resto della pubblica amministrazione, assai più abile e tenace dei «militari» nel difendere i propri privilegi e le proprie prerogative, anche perché sostenuta da una società che sembra indulgente nei confronti della dirigenza civile, mentre è estremamente critica verso quella militare. I nostri ufficiali ricordano, ad esempio, il grido di allarme di Lama nel 1979, ampiamente pubblicizzato sulla prima pagina dei giornali più prestigiosi, per gli aumenti retributivi ai «colonnelli!», dipinti come un fatto scandaloso, mentre essi erano solo la conseguenza di un miglioramento generalizzato di tutta la dirigenza dello Stato di cui quella militare beneficiava solo in quanto parte del tutto. È giusto – aggiungono i militari – chiedere alle Forze Armate di dimostrare la propria «democraticità» ma sarebbe altresì corretto che l'ambiente civile

dimostrasse anch'esso una autentica sensibilità democratica verso quello militare, agevolando una più equa e corretta trattazione dei suoi problemi troppo spesso oggetto di pregiudizi che ne ostacolano la soluzione. Ogni problema va giudicato *on its merits*, per quel che vale, senza pregiudicarne le soluzioni con idee ed atteggiamenti preconcepiuti. Una più seria ed equa collocazione della gerarchia militare nell'ambito dell'amministrazione del Paese dovrebbe servire, inoltre, a far cessare l'inflazione dei gradi alti che, in vari modi, si manifesta da alcuni anni e che indebolisce il prestigio e la credibilità delle gerarchie militari. Se, ad esempio, tutta l'equiparazione gerarchica fosse rivista in senso più favorevole per «i militari», facendo a tutti recuperare il livello perduto, gli attuali vertici militari si accontenterebbero presumibilmente del grado di corpo d'armata che ora rivestono con la «quarta stella» solo funzionale. Infatti, lo slittamento verso l'alto di tutta la scala gerarchica porterebbe il loro attuale grado al «secondo», anziché al «terzo» grado dell'amministrazione dello Stato, ristabilendo la situazione *quo ante* fascismo. Non solo. Anche i gradi inferiori recupererebbero il posto nella scala sociale e professionale che, senza colpa, hanno perduto. Diventare generali, per acquisire prestigio sociale, non sarebbe più tanto necessario. Per ora, purtroppo, l'ambiente militare – si lamentano i nostri ufficiali – ha reagito male, dimostrando ancora una volta di essere il peggior nemico di sé stesso. Accettando la svalutazione del grado voluta dall'ambiente esterno e rinunciando a lottare per rivalutarlo, esso ha inflazionato il mercato degli alti gradi, sia aumentando le proprie esigenze organiche, sia producendo generali ed ammiragli «fuori organico» attraverso un'interpretazione estensiva delle leggi e leggi esistenti. Il fenomeno della espansione dei vertici rientra del resto nella tendenza di qualsiasi Forza Armata in tempo di pace, quando i contatti con l'ambiente civile stimolano i militari a imitarne le scelte, soprattutto se remunerative, e anche se controproducenti per la serietà dell'ambiente militare. Parkinson, a esempio, ha rilevato che l'organizzazione di vertice della Marina britannica tendeva a espandersi in coincidenza con

la contrazione delle proprie forze e degli impegni strategici. Non si può, quindi, pretendere che il fenomeno non sia in qualche modo presente anche da noi; occorrerebbe però assicurarsi che esso non prenda dimensioni troppo vistose. John Whittam rilevava che nelle nostre FF.AA. nel 1940 c'erano «troppi ufficiali superiori e generali»;<sup>1</sup> c'è da augurarsi – commentano i nostri ufficiali più anticonformisti – che non controlli la situazione attuale! Manca – si dice – una chiara politica del personale che abbracci tutte le Forze Armate, unificando tutti i profili di carriera nel quadro di una visione interforze che tenga in giusto conto le aspettative del personale, senza però distorcere vistosamente i valori fondamentali dell'organizzazione militare.

I gradi, almeno all'origine, quanto più erano alti, tanto più ampie responsabilità comportavano; il beneficio sociale ed economico era solo conseguente ed assai spesso marginale. Questa chiara associazione fra grado e responsabilità impediva la proliferazione dei gradi alti, così come l'ancoraggio alla riserva aurea frena l'immissione di carta moneta. Così come è avvenuto per la lira anche i nostri gradi militari rischiano ora di essere travolti da un'inflazione crescente. Il discorso è semplice. Tanto più numerosi sono i gradi alti, tanto meno valgono tutti i gradi, compresi quelli bassi.

Se prima la massima aspirazione era diventare colonnello, ora, anche i più sprovveduti, desiderano diventare generali. In Gran Bretagna, dove, nonostante alcune concessioni all'espansione dei gradi alti, tutti i gradi e quindi anche i più modesti han mantenuto un loro prestigio, non è affatto insolito per personaggi illustri sfoggiare con orgoglio il grado di «maggiore o capitano», soprattutto se legato a un corpo prestigioso. Liddell Hart, non era del resto «capitano»? Il rispetto del prossimo viene, infatti, soprattutto dall'appartenere ad un insieme di indiscusso prestigio anziché attraverso l'acquisizione di un grado elevato, distribuito con eccessiva generosità. Se è vero che, nella vita militare, fra il solenne ed il ridicolo il passo è breve, questo è certamente il caso dei

<sup>1</sup> J. Whittam, *op. cit.*

«gradi». Al momento, l'organizzazione militare sta affrontando il problema nel quadro di una revisione interforze. C'è da augurarsi che da questa contrattazione emerga un prodotto accettabile evitando che, sul naturale desiderio di qualsiasi Forza Armata di prevalere sulle altre, non si inneschi per stimolazione reciproca una tendenza inflazionistica ancor più grave, che finisca col penalizzare gravemente la serietà collettiva dell'organizzazione. Perseguire una politica assistenziale anche in questo campo può, forse, soddisfare chi interpreta l'assistenzialismo come una giusta azione umanitaria che richiede un costo non troppo elevato sotto il profilo economico. Ma l'importanza del comando non si sostiene solo con dichiarazioni declamatorie e retoriche di dubbia efficacia, bensì facendo soprattutto in modo che gli attributi del comando, e fra essi anche il «grado», non siano distribuiti disordinatamente e che conservino, nella sostanza, tutta la loro concretezza. La sovrabbondanza di alti gradi svislisce il significato della gerarchia militare e mortifica gli ufficiali più seri che, nonostante il maggiore impegno e la professionalità, si sentono membri di una categoria dai contorni indistinti e dalle dimensioni gonfiate. La società civile, che si imbatte in generali e in ammiragli a ogni piè sospinto e che spesso non vi riconosce quella statura etico-professionale che sarebbe logico attendersi dagli alti gradi delle proprie Forze Armate, non ha né il tempo né i modi per operare una distinzione fra bravi e meno bravi e finisce col fare d'ogni erba un fascio. Tutta la categoria è perciò giudicata secondo la serietà dei suoi membri meno seri che, del resto, sono quelli più spesso in circolazione. Nello stesso ambiente militare lo slittamento delle carriere verso l'alto porta alla progressiva deresponsabilizzazione dei gradi più bassi, anche di quelli da sempre prestigiosi come, ad esempio, il grado di colonnello o di capitano di vascello. Ciò che una volta spettava al capitano, ora spetta al colonnello e le competenze del colonnello sono ormai affidate al generale! Questa deresponsabilizzazione ha effetti assai gravi sulla demoltiplicazione della catena di comando, con la conseguente mortificazione proprio di quei livelli che, in caso di guerra, dovrebbero reggere la maggior

parte del peso diretto dell'azione di comando. Continuando, così, a curare le singole piante senza interessarsi del bosco, tutta la categoria sembra avviarsi a un suicidio lento e solo apparentemente indolore.

I gradi sono divenuti talvolta il principale strumento per trattare più equamente il personale, compensando all'interno dell'organizzazione una situazione critica, che la disattenzione politica non consentiva di risolvere dall'esterno. Dato che le retribuzioni dei militari erano legate al grado, con la promozione si offriva un aumento che altrimenti non sarebbe stato possibile ottenere. Un esempio clamoroso, in parte ormai superato, è stato quello della categoria «a disposizione», comprendente tutti coloro che erano stati ritenuti dalle Commissioni di avanzamento «idonei», ma che non erano stati «prescelti» perché in soprannumero rispetto ai posti disponibili. Questa nuova categoria riconosceva il grado e la corrispondente retribuzione economica, senza però consentire l'assolvimento delle funzioni nel grado. Avveniva, così, nel migliore dei casi, che il generale continuasse ad occupare un posto da colonnello, pur indossando l'uniforme da generale, o che, nel peggiore, ma anche più frequente, dei casi, la posizione dell'«a disposizione» si traducesse in realtà in un rapporto di non impiego con l'amministrazione. Questa soluzione, soddisfacente sotto l'aspetto economico e della vanità individuale, mortificava i più seri ponendoli in posizione del tutto ambigua e perciò frustrante. L'ambiente civile non ha tardato a rendersi conto di un gran numero di alti gradi (circa 2000 nel 1977), sottoimpiegati o senza incarico, e ha inevitabilmente giudicato male il fenomeno, l'ambiente e la categoria. L'ambiente politico, sia pur con ritardo, se ne è accorto anch'esso<sup>1</sup> e le critiche sono divenute più corpose anche all'interno del corpo istituzionale. L'ambiente militare adottando, ci si augura in buona fede ma certamente con miopia, provvedimenti interni senza chiedersi seriamente quali ne sarebbero state le conseguenze, offriva di sé all'ester-

<sup>1</sup> A. D'Alessio, *La legge navale e la ristrutturazione delle FF.AA.*, cit.; V. Ilari, *Le Forze Armate fra politica e potere 1943-1976*, cit.

no un'immagine poco affidabile coinvolgendo nelle critiche tutti, anche quelli che non avevano beneficiato del provvedimento. Le intenzioni erano state certamente buone, ma i risultati altrettanto certamente pessimi e decisamente controproducenti. Solo quando, con la Legge 804, è stata varata anche per i militari la carriera amministrativa, la categoria dell'«a disposizione» si è estinta, non senza aver consolidato nel tempo i suoi effetti negativi. Si è così eliminata una grave turbativa per il problema della gerarchia militare, ma sono rimasti comunque in vita altri modi per inflazionare gli alti gradi. Il primo, quello più importante, nasce dalla maggiore esigenza di vertici militari, a causa di vere o presunte necessità dell'organizzazione. Oltre a questo, ci sono, però, altri cinque modi legittimi per far carriera, anche quando essa è tutta «artificiale» e soddisfa solo le personali vanità, dato che al grado non si associano né funzioni né responsabilità, ma solo riconoscimenti formali. Tali modi sono: per gli ufficiali in spe, la legge Durand de La Penne; per l'RSU (Ruolo Speciale Unico) la Legge 574; per tutti, la legge sulle promozioni in ausiliaria per le esigenze di mobilitazione, quella a titolo onorifico per i partigiani e i partecipanti alla guerra di Liberazione. A questi c'è da aggiungere il ruolo d'onore e le promozioni ottenute in caso di accoglimento del ricorso contro le Commissioni di avanzamento presentato ai Tribunali amministrativi regionali. Insomma: pare che si sia presa troppo alla lettera l'affermazione di Napoleone che tutti «hanno il bastone di maresciallo dentro lo zaino», anche se nel nostro caso il «bastone da generale o ammiraglio» non esce dallo zaino, ma da una pratica impiantata con pedanteria e pertinacia dai più attivi e che i più seri normalmente non affrontano. Il numero dei generali e degli ammiragli «effettivi» è certamente elevato, ma quello degli «extra» è addirittura da capogiro! Non c'è da meravigliarsi se questi gradi che dovrebbero essere prestigiosi sono sempre meno quotati sul mercato del rispetto nazionale. Van Creveld, a proposito del problema degli ufficiali tedeschi della riserva, ha scritto: «Indossare il grado di ufficiale della riserva – normalmente quello di tenente o capitano, con rara eccezio-

ne quello di maggiore – era un importante simbolo di stato sociale».<sup>1</sup>

La burocrazia, del resto, tende inevitabilmente a premiare non già chi ha più meritato, ma chi si avvale della interpretazione della norma a proprio favore, cercando, quando possibile, sostegni in alto loco per forzare la mano a chi decide. Succede, così, che qualcuno ottenga mentre è «a casa», in pantofole, promozioni immeritate ben oltre il grado realmente rivestito.

Un nostro generale di corpo d'armata tra i più prestigiosi, si è sentito rivolgere da uno sconosciuto l'invito «caro collega, diamoci del tu», per scoprire subito dopo che il «pari grado» aveva lasciato il servizio molti decenni prima con il grado di tenente colonnello, completando poi sulla carta la sua brillante carriera. Il richiamo, in caso di mobilitazione, per gli ufficiali «in ausiliaria» può corrispondere agli interessi dell'organizzazione, che dovrebbe disporre all'emergenza di personale ancora valido per colmare alcune lacune nella linea di comando. È però assurdo che, mentre si è in ausiliaria, si venga promossi senza far nulla per meritarglielo. Con la conseguenza di vedersi assegnare ipoteticamente, ma non irrealisticamente, in caso di guerra, un incarico di comando di livello superiore a quello per cui si era stati ritenuti idonei in tempo di pace. Forse cinquant'anni fa questa agevolazione arcaica poteva ancora essere perdonata,<sup>2</sup> ma non può esserlo certo ora che quello di comandare è un compito sempre più difficile anche per i migliori che esercitano con continuità il mestiere. Un altro caso: il ruolo d'onore. Sembrerebbe dal nome che esso dovesse includere chi ha prestato servizio «con onore» nelle Forze Armate. Niente di più falso! Il ruolo d'onore accoglie chi si è congedato «inabile al servizio incondizionato» e, in quanto tale, è promosso generale. Le varie migliaia di generali e ammiragli che la Difesa produce e sparge per tutta l'Italia dopo la cessazione del servizio fan perdere credibilità al grado. Non è raro il caso, infatti, di

<sup>1</sup> M. van Creveld, *op. cit.*

<sup>2</sup> E. De Bono, *op. cit.*

alcuni che, avendo richiesto ed ottenuto l'avanzamento con uno dei vari sistemi indicati, se ne avvalga per ottenere nella vita civile<sup>1</sup> un posto assolutamente inadeguato per il grado che sfoggia. È solo vanità, ma se essa individualmente è innocua, collettivamente è nociva e costa cara alle FF.AA. e ai suoi componenti.

Tutti gli studi di sociologia militare che analizzano l'impatto delle varie forme di ricompensa e di riconoscimento sull'ambiente militare ribadiscono che essi devono essere sempre «meritati» e riconosciuti tali da tutti, «selettivi» e «rari». Esattamente il contrario di quanto si fa da noi. Molto spesso, la tentazione di concedere agevolazioni poco più che onorifiche può aver la meglio su chi è convinto, per non aver approfondito seriamente il problema, di poter offrire un aiuto morale senza detrimento di nessuno. È un po' quanto avviene a livello nazionale nel settore dei riconoscimenti anche postumi al valore, delle medaglie, dei titoli ecc., dove l'inflazione è decisamente galoppante. Ma, in nessuno di questi casi, le conseguenze di un'allegria amministrazione sono così gravi come nell'ambiente militare dove, tra le altre cose, si viene a svalutare insieme al grado la stessa funzione a cui esso tradizionalmente si associa. Una dimostrazione concreta e evidente delle conseguenze pratiche di questa situazione è rappresentata dall'obiettivo degli Stati Maggiori di garantire, per il futuro, a tutti coloro che vengono ammessi alle Accademie, l'accesso alla dirigenza e, se possibile, al grado di generale. Per soddisfare questo strano requisito, contrario ai principi della selettività e alla competitività nella carriera connessi con qualsiasi attività professionale, occorrerebbe limitare il numero dei frequentatori delle Accademie in proporzione al numero dei futuri colonnelli e generali. Si anemizzerebbero, così, i gradi effettivi più bassi per realizzare un'organizzazione di tipo assistenziale, con carriera a «scatola chiusa» fino agli alti livelli. Ripercussioni gravi si verificherebbero indubbiamente presso i reparti cui non

<sup>1</sup> A. D'Orsi, *op. cit.*, p. 60.

potrebbe giungere sufficiente personale di inquadramento giovane e preparato e che sarebbero così sempre più deprofessionalizzati e male inquadrati. Pensare di gestire le Forze Armate affidandosi soprattutto su un vasto «precariato» nei gradi inferiori al fine di assicurare la carriera ad una minoranza, che già ora non appare del tutto di soddisfacente qualità, sembra decisamente pericoloso. Troppe volte si è sbagliato in passato in merito al personale di inquadramento, ufficiali e sottufficiali, adottando soluzioni apparentemente abili, ma prive di un serio approfondimento del problema.

Le strade perseguite da tutti i Paesi seri sono quella dell'esodo agevolato e del reinserimento in altra attività civile per tutti quelli che non riescono a giungere agli alti gradi. È una strada difficile che crea però meno problemi e soprattutto meno frustrati di quella del progressivo annullamento della differenza fra vertici e base con l'appiattimento delle carriere. Sono strade perseguibili, però, solo se il Paese e l'intera classe politica dimostrano di volere dei Quadri sufficientemente giovani, motivati ed attivati da un continuo ricambio. Il problema della carriera militare è infatti un problema tanto politico quanto militare. La disattenzione o l'incomprensione politica possono favorire profili di carriera alla sud-americana, mentre un'attenzione positiva può stimolare scelte più razionali e socialmente oltre che professionalmente idonee per Forze Armate moderne e meno barocche.

Luigi Barzini negli *Italiani* scrive nel capitolo «Il perenne barocco» che «gli oziosi galantuomini (e, in minor misura, gran parte degli altri Italiani) apprezzano ancora titoli pomposi ed ogni genere di attributo onorifico». <sup>1</sup> È certamente impossibile correggere una tendenza nazionale che, soprattutto negli ultimi decenni, sembra aumentare anziché diminuire. Ma sarebbe quantomeno opportuno ricordarsi che i «gradi» sono una cosa seria come è estremamente serio il comando di cui i gradi sono il simbolo. Proprio per questo,

<sup>1</sup> Luigi Barzini, *Gli Italiani*, Mondadori, Milano 1964.

mentre si può lasciare il resto del mondo perseverare nella sua ricerca di vanità forse ridicole, ma certo non gravi, nell'ambiente militare la situazione deve essere corretta.

Se l'inflazione non può essere annullata, basterebbe per lo meno vincolarne rigidamente il suo tasso di crescita a livelli decisamente più bassi.

## VII

# La capacità operativa

### *La capacità operativa*

La capacità operativa, timida traduzione di *combat effectiveness* («capacità di combattere») è l'elemento qualificante delle Forze Armate di qualsiasi Paese. La sua combinazione con la disponibilità morale e mentale a lottare rappresenta la forza combattiva di una nazione.

È perciò la capacità operativa il prodotto che si deve pretendere dalle Forze Armate e non quello eccessivamente generico di sicurezza, la cui ampiezza e nebulosità sono tali da impedire una sia pur vaga sua rappresentazione concreta. Si potrebbe, comunque, sostenere che la sicurezza è semmai il profitto che il Paese trae dalla capacità delle Forze Armate a operare. Solo una capacità operativa credibile può costituire una garanzia seria per prevenire i conflitti, per far politica, per difendere gli interessi nazionali. Senza di essa, gli uomini, i materiali, le armi anche più sofisticate sono un castello di carte, pronto a sfasciarsi al primo impatto. Ma l'interesse per la capacità operativa è in declino da quando il confronto Est-Ovest ha fatto dimenticare il resto del mondo e la «dissuasione» è diventata lo scopo strategico principale. Quanto sia rischioso però lasciar decadere la capacità operativa è dimostrato dalle sempre più frequenti occasioni di confronto in varie parti del mondo. Un Paese non può pretendere di rimanerne estraneo solo in base al principio dell'«io non ci gioco». Una capacità operativa credibile e visibile all'esterno è quindi la *conditio sine qua non* per tener

lontane le minacce o, se necessario, per affrontare con successo le crisi.

Sono parte della capacità operativa fattori morali e materiali e, come scrive van Creveld «ciascuno dei due può sopprimere, entro certi limiti, alle insufficienze dell'altro, ma ognuno dei due senza l'altro non serve a nulla».<sup>1</sup> Ma è anche vero che quanto meno imponenti sono i mezzi materiali tanto più diventano importanti i valori umani: l'intelligenza, la preparazione, la volontà. Un Paese di media potenzialità quale il nostro deve perciò assicurarsi non solo che le scelte sulle armi e materiali siano soddisfacenti ma che l'uomo, per scelta e formazione, sia in grado di valorizzarne al massimo l'impiego. Qualità dell'uomo e qualità della macchina, saldati fra loro da un addestramento efficace, sono una ricetta sicura per una capacità operativa elevata.

### *I legami fra l'addestramento e la capacità operativa*

Machiavelli ha scritto nel *Principe* (Capo XIV) che «uno Principe... debbe pertanto mai levare il pensiero da questo esercizio della guerra; il che può fare in due modi, l'uno con le opere, l'altro con la mente». Non si potrebbe descrivere meglio la responsabilità politica nella preparazione dello strumento militare. Anche oggi la capacità operativa non è ottenibile senza una convergenza di sforzi politici e militari, che ne consentano lo sviluppo in tutti i suoi molteplici aspetti concettuali, organizzativi ed esecutivi. Una parte rilevante di questo processo la occupa l'addestramento, cui spetta di trasformare l'uomo in combattente, il reparto in un'unità operativa, i comandi in elementi propulsori dell'impiego strategico e tattico. Senza addestramento gli uomini, le armi, i mezzi sono solo costosi ed inefficaci attori in un'opera senza regista, senza trama, senza orchestra.

Perciò l'addestramento, pur essendo solo uno dei modi per conseguire la capacità operativa, assume tale rilevanza da

<sup>1</sup> M. van Creveld, *op. cit.*

identificarsi spesso con il suo stesso fine. Ma è proprio l'addestramento uno dei settori in cui siamo stati drammaticamente carenti nel nostro passato. Una severa analisi storica della preparazione militare prima del secondo conflitto mondiale porrebbe in luce le gravi lacune nell'addestramento delle nostre Forze Armate, le cui conseguenze si son fatte sentire assai più della tanto lamentata carenza di materiali e di armi adeguate. Se poi allora si fosse condotto un addestramento realistico corrispondente ai fini operativi da raggiungere, le carenze dei materiali sarebbero apparse evidenti, imponendo misure atte a ovviarle.

Altri Paesi entrarono allora in guerra con materiali inadeguati rispetto alle loro ambizioni politico-militari, ma la preparazione dell'uomo e dei reparti era stata curata con ingegno e meticolosità. L'addestramento era chiaramente finalizzato al combattimento. Nell'Esercito tedesco, a esempio, l'organizzazione addestrativa aveva tre precisi scopi:<sup>1</sup> sollevare la componente operativa dall'impegno addestrativo; simulare, il più possibile, le condizioni del campo di battaglia; introdurre, costantemente, nell'addestramento le esperienze del combattimento. Questi scopi erano stati da noi perseguiti da alcune unità speciali che, poi, diedero eccezionale prova di sé in combattimento. Ma non lo erano invece stati dall'organizzazione addestrativa generale. Senza addestramento, qualsiasi concezione strategica o tattica, anche brillante, resta un vano esercizio concettuale, priva di possibilità di esser tradotta in atti concreti. L'addestramento fa acquisire e mantenere la capacità di combattere, contribuisce alla coesione dei reparti, affina l'esperienza professionale, verifica la validità delle dottrine e dei reparti. Secondo Downey, «la professione militare è forse l'unica a essere coinvolta, per periodi assai lunghi, nella simulazione della realtà anziché nella realtà stessa».<sup>2</sup> Solo l'addestramento può compensare l'assenza della realtà con una realistica simulazione. Il processo addestrativo deve muoversi secondo le

<sup>1</sup> M. van Creveld, *op. cit.*

<sup>2</sup> J. Downey, *op. cit.*

indicazioni date da una dottrina semplice, aggiornata e attuabile in rapporto continuo con il suo strumento esecutivo, la forza da addestrare. Il prodotto addestrativo è, in ultima analisi, il collegamento fra le previsioni del tempo di pace e le esigenze del tempo di guerra. Se le previsioni sono state valide, le sorprese sgradevoli saranno poche. Se la stasi concettuale è nociva, quella addestrativa lo è assai di più. Anche un interesse non equilibrato per le scelte tecnologiche, che non tenga in giusto conto l'addestramento, può rivelarsi controproducente. Puntare troppo sui materiali può essere assai rischioso e illusorio, una scelta «fragile» in caso di lotta armata.

L'addestramento, invece, consente di prevalere sull'avversario anche quando questi sia molto superiore in uomini e armi. Nell'ultimo conflitto mondiale i tedeschi ebbero spesso la meglio su forze superiori, quando «attaccavano o si difendevano, ...e quando, come normalmente avveniva, erano inferiori per numero».<sup>1</sup> In un'analisi dei due conflitti mondiali, Lanchester e Fiske<sup>2</sup> hanno analizzato le cause della frequente imprevedibilità dei risultati degli scontri e dell'importanza apparentemente marginale del rapporto di potenza fra i contendenti, concludendo che fattori come il morale, l'uso del terreno, la tattica seguita e l'impiego del fuoco «alteravano l'equazione del combattimento, vanificando così l'assioma del rapporto di forza favorevole come elemento di successo». Tutti i fattori indicati fanno riferimento all'addestramento. Né mancano gli esempi nazionali: basta confrontare il rendimento in combattimento a El Alamein di unità addestrate come l'Ariete e la Folgore con quello delle altre unità che subirono la prima offensiva britannica in Africa settentrionale. La differenza di rendimento è eccezionale. Sembra quindi indispensabile dare sempre maggior credito all'addestramento soprattutto tenendo conto delle prevedibili caratteristiche del conflitto moderno. L'esigenza è impe-

<sup>1</sup> Trevor D.N. Dupuy, *A Genius for War*, citazione in Martin van Creveld, *Fighting Power-German Military Performance 1914-1945*, cit.

<sup>2</sup> Citazione da Sam Sarkesian (a cura di), *Combat Effectiveness*, cit.

rativa per tutte e tre le Forze Armate, ma soprattutto per gli eserciti, più esposti alle contraddizioni del combattimento e dove l'uomo «guerriero» è più che altrove protagonista. Con l'evoluzione tecnologica, con l'aumento della potenza di fuoco, con la spiccata mobilità dei reparti, sembra probabile una sempre maggiore miniaturizzazione degli scontri e una elevata dinamicità di atti tattici. Molti «micro-scontri» sembrano destinati a sostituire per terra, per mare, per aria, i confronti di massa ancor possibili nel recente passato. Ma, affinché le tecnologie siano impiegate con successo occorre che, non solo il singolo materiale sia gestito da personale addestrato, ma che tutti gli atti tattici siano componibili in una visione unitaria dello scontro. Se ciò non è possibile, il risultato inevitabile è un insieme di scontri indipendenti di scarso rilievo per l'esito della battaglia.

Ma l'unitarietà degli sforzi, pur nell'indispensabile autonomia di ciascuno, è possibile solo se l'addestramento del tempo di pace ha costantemente coinvolto, in modo realistico, tutti i livelli, dal comando più elevato al combattente individuale. Ove ciò non avvenga, l'insuccesso è garantito, perché, i Comandi, non sufficientemente collaudati, fanno modesto uso di un sistema di comando, controllo e di comunicazioni tecnologicamente sofisticato, ma difficile da impiegare bene, e i reparti, privi di un addestramento approfondito, cercano rifugio in comportamenti schematici nel quadro di situazioni che rifuggono da ogni coordinamento. Solo reparti e comandi addestrati possono sperare di seguire «la tradizione tedesca delle direttive ad ampio respiro e delle iniziative individuali»,<sup>1</sup> non restando agli altri che di essere rigidamente vincolati «dal controllo meticoloso e dagli ordini di operazione dettagliati». <sup>2</sup> Aggiunge Scott che, anche «il comportamento combattivo... dipende molto dai modelli e dall'addestramento». <sup>3</sup> È perciò evidente come sia essenziale

<sup>1</sup> Roger Beaumont e William Snyder, *Combat Effectiveness - Pradigms and Paradoxes*, in Sam Sarkesian (a cura di), *Combat Effectiveness*, cit.

<sup>2</sup> R. Beaumont e W. Snyder, *op. cit.*

<sup>3</sup> John Paul Scott, *Lecture on Aggression*, citato in R. Beaumont e W. Snyder, *op. cit.*

offrire modelli tattici e un addestramento validi. Da noi, ancora troppo spesso ci si compiace invece presso i maggiori comandi di «soluzioni geometriche» di tipo badogliano, della meticolosità e accuratezza di ordini tanto curati nel dettaglio concettuale quanto approssimati su quello organizzativo. Questa mentalità viene trasferita anche sul campo di prova e a tutti i livelli, dove si trae conforto dalla perfezione esecutiva di atti provati e riprovati, dal loro sincronismo, dalla uniformità dei comportamenti, dalla simmetria delle esecuzioni, anche se quanto a credibilità questi modelli non ne hanno alcuna, se non come effetto scenico.

L'addestramento non limita la sua importanza al momento operativo dell'impiego delle unità combattenti, ma condiziona e ispira vari settori di interesse delle Forze Armate, come quelli del personale, dell'ordinamento, della logistica, tutti legati da una politica addestrativa comune. Non c'è problema militare che non contempi uno sforzo addestrativo.

L'addestramento coinvolge gli uomini e i materiali, ne cadenza e regola l'impiego individuale e collettivo e, come già detto, interviene in modo incisivo a formare lo spirito combattivo individuale e collettivo. Machiavelli nell'*Arte della Guerra*, ha scritto che «la natura genera pochi uomini gagliardi e lo esercizio ne fa assai». Lui stesso, genio politico-militare della sua epoca, era assai poco «gagliardo» nell'impiego diretto delle armi. Difettava, anche lui, di addestramento.

### *L'influenza dell'addestramento individuale e collettivo*

William Hauser,<sup>1</sup> nell'analizzare lo spirito di gruppo, individua quattro aspetti tutti riconducibili all'addestramento: la subordinazione, la paura, la lealtà, l'orgoglio.

La subordinazione, elemento inscindibile della realtà mili-

<sup>1</sup> W. Hauser, *op. cit.*

tare, scaturisce naturalmente dalla pratica addestrativa nella quale ogni attore assolve il proprio ruolo in un contesto gerarchico ben definito e funzionalmente motivato. La gerarchia, del resto, è una conseguenza diretta della necessità di comporre sforzi a livello crescente nel quadro di una condotta unitaria. La subordinazione delle funzioni, e non la sottomissione degli individui, si consolida nel quadro di un addestramento in cui ogni livello svolge responsabilmente il proprio ruolo, in condizioni di disagio, fatica e rischio comuni e dove l'esempio costituisce il motore principale. Luttwak e Horowitz affermano che «l'autorità formale dei gradi superiori era indispensabile per introdurre cambiamenti, ma non bastava da sola a deciderne il contenuto».<sup>1</sup>

Tutto il processo evolutivo nasce infatti dalla collaborazione di tutti sotto la guida dei capi, i quali devono affermare il proprio «carisma» con l'esempio e la costante dimostrazione del loro diritto all'esercizio del comando. In tempo di pace ciò è possibile solo o soprattutto durante l'addestramento. De Gaulle ha scritto che «l'uomo che comanda deve affidarsi più al suo valore che alla sua funzione».<sup>2</sup> Come però dimostrare ai reparti il proprio valore se non con la costante e diretta partecipazione all'addestramento? Per quanto riguarda il soldato, la subordinazione stabilita sulla base della fiducia e stimolata dalla convivenza addestrativa, costituisce un'utile garanzia in caso di confusione, incertezza, paura.

La «paura», la più grande incognita del comportamento individuale e collettivo, può essere controllata meglio da chi è stato positivamente condizionato da un addestramento realistico e psico-fisicamente impegnativo.

In un Seminario «sulla paura e sul dolore», pur attribuendo il giusto valore al coraggio innato, si è concluso che «probabilmente il meccanismo più importante per aiutare il combattente a controllare la paura è offerto dall'addestramento in condizioni di combattimento».<sup>3</sup> Si aggiunge che «la fre-

<sup>1</sup> Edward Luttwak e D. Horowitz, *The Israeli Army*, Allen Lane, Penguin Books, London 1975.

<sup>2</sup> C. de Gaulle, *op. cit.*

<sup>3</sup> «Fear and Pain», Seminario presso il Royal United Services Institute di Londra, 7 novembre 1979.

quente esposizione a condizioni di combattimento realistiche durante l'addestramento è il modo più efficace per insegnare al combattente» a non farsi assalire dal panico. Inoltre, agendo positivamente sul controllo della paura, «l'addestramento concorre anche a migliorare l'efficacia del comportamento individuale e collettivo». La paura, infatti, impedisce comportamenti razionali e coordinati, rendendo impossibile ogni impiego razionale del fuoco o l'esecuzione della manovra. È stato accertato che «solo dal 15% al 25% dei soldati dirigono il proprio fuoco contro il nemico, se attaccati di sorpresa "mentre" unità bene addestrate con un comandante capace, reagiscono probabilmente bene in una situazione di pericolo... anche se i soldati si sentono mentalmente paralizzati».<sup>1</sup>

Il realismo addestrativo crea perciò le migliori condizioni per un solido comportamento psicologico e tecnico durante le operazioni, immunizzando parzialmente dalla paura e dal dolore.

La «fatica», anch'essa parte importante delle vulnerabilità psico-fisiche, è stata oggetto di trattazione in un altro Seminario, dove si è concluso che «lo stato fisico e mentale delle truppe... è vitale per l'esito di una battaglia, soprattutto quando il nemico è superiore in forze».<sup>2</sup> Considerazioni analoghe vengono formulate da due analisti che, sostenendo l'importanza di operazioni continue, senza sosta né riposo, osservano che «forse l'aspetto più importante delle operazioni continue è il disporre di truppe ad alto livello di addestramento e di disciplina, la cui resistenza deve essere messa alla prova agli estremi limiti e di comandi di alta competenza a tutti i livelli, in circostanze estremamente impegnative».<sup>3</sup> Sullo stesso soggetto «operazioni continue», un altro esperto afferma che «mai l'addestramento per la guerra è stato più importante. Eppure in pace assai spesso si rinuncia a un

<sup>1</sup> «Fear and Pain», cit.

<sup>2</sup> «Fitness for War. Food and Feet», Seminario presso il Royal United Services Institute di Londra, 7 novembre 1979.

<sup>3</sup> J.J. Emansky e J.C. Scharfen, «Continuous Land Operations. Are We Only Half Effective?», in «Royal United Services Institute Journal», giugno 1978.

addestramento realistico e impegnativo». <sup>1</sup> Sfogliando testi o riviste stranieri, rapporti di studi e di seminari, si potrebbero citare moltissime altre fonti, che sono giunte tutte alla stessa conclusione. Nel Libro Bianco del Governo britannico, *The Falklands Campaign. The Lessons*, si afferma per esempio che «la campagna ha messo in luce l'importanza della solidità sia fisica sia morale. Per avere e mantenere ambedue è necessario mantenere il livello dell'operatività e dell'addestramento più alto possibile». Senza addestramento è inutile sperare di poter combattere bene. Si dice che se i soldati vincono è perché hanno coraggio, se perdono è perché hanno paura. Ma tali verità solo apparentemente lapalissiane, non spiegano ancora perché alcuni reparti si comportino in un modo e altri in un altro e soprattutto non aiutano a far sì che il buon comportamento in battaglia diventi la norma e non sia l'eccezione.

La «lealtà» è un altro elemento importante per ridurre le vulnerabilità psicologiche. Essa si traduce in lealtà verso il Paese, verso il proprio reparto, verso i colleghi. La «lealtà» è inoltre causa ed effetto della «coesione», di quell'imponderabile che tiene gli uomini uniti in situazioni di rischio e paura. Essa deriva o dal rapporto deontologico fra il cittadino ed il proprio Paese, o come prodotto empirico del rapporto fra l'individuo e l'ambiente in cui opera. Questo secondo tipo di lealtà, per la sua natura non spontanea, ma acquisita nel tempo attraverso l'esperienza, richiede l'instaurazione di una consuetudine di lavoro, di disagio e di rischio da tutti condivisa. Non è perciò in causa solo la validità del processo addestrativo, ma anche la sua durata e la sua continuità come occasione di incontro, conoscenza e reciproca verifica fra i componenti di una stessa unità. Quando troppo spesso si frantuma con leggerezza l'addestramento, disperdendo in mille rivoli il personale, si producono danni ben più gravi di quelli di un'inadempienza tecnica del processo addestrativo.

Secondo Hauser, «non pare realistico, in tempo di pace,

<sup>1</sup> M.C. Hunt-Davis e D.M. Freedman, «Continuous Operations», in «Royal United Services Institute Journal», settembre 1980.

fare affidamento sulla vocazione patriottica, per preparare psicologicamente i soldati a una guerra che è di là da venire». <sup>1</sup> È anche vero inoltre che solo una stretta minoranza, in ogni Paese, trae forza dalle proprie convinzioni patriottiche, <sup>2</sup> mentre la grande maggioranza dei cittadini ha bisogno di un trauma nazionale per mobilitarsi, trauma che, in ogni caso, ci si augura sempre di evitare. Occorre perciò fare affidamento ancora sull'addestramento, perché esso è il modo più efficace per stabilire un rapporto diretto fra le tradizioni, la vita del reparto e gli uomini che lo compongono. Se un reparto è privo di tradizioni, ma ha una forte motivazione addestrativa, la lealtà su cui può contare è comunque assicurata.

Un ultimo aspetto di ordine morale è l'orgoglio, individuale e collettivo. Il primo può esser stimolato da un addestramento sanamente competitivo. Il secondo deriva principalmente dalla convinzione di appartenere a un'unità di prestigio per tradizioni e professionalità. Le condizioni ideali si verificano quando le prestazioni di un reparto coincidono con le sue tradizioni del passato. Quando ciò avviene, lo spirito di corpo ha sostanza e i riconoscimenti formali sono meriti. A tale proposito, von Blumentritt ha detto che «per migliorare lo spirito di corpo delle unità... di élite, dovrebbe ad esse venir dato non solo il miglior equipaggiamento ed i migliori mezzi addestrativi, ma anche un'uniforme che le distingua dalle altre». Ciò, per inciso, dovrebbe scoraggiare gli sforzi degli standardizzatori di uniformi che vorrebbero vedere tutti uguali. È però importante non commettere l'errore di attribuire alle unità un «elitismo» che esse non meritano, rendendo artificioso il rapporto fra la solennità del riconoscimento formale e la povertà della sostanza operativa dell'unità.

Il merito, l'impegno sono i soli metri validi per riconoscere il prestigio militare. Senza merito anche la più prestigiosa tradizione degenera nel ridicolo. L'addestramento, la sua

<sup>1</sup> W. Hauser, *op. cit.*

<sup>2</sup> Vedi Shils e Janowitz, «Cohesion and Disintegration in the Wehrmacht in World War II», in «Public Opinion Quarterly 12», 1948.

verifica sono i mezzi più validi per coltivare il merito e riconoscerlo.

### *L'interesse per l'addestramento*

Nel settore dell'addestramento le lacune nelle nostre Forze Armate sono però serie, e non solo per carenza di risorse umane e materiali, cause importanti, ma non decisive del decadimento addestrativo. Alcuni comandanti si autoassolvono per la loro incapacità di motivare le proprie truppe in una attività tipicamente militare chiamando in causa la mancanza di spirito patriottico. Ma si è già visto che essa non è, soprattutto in tempo di pace, un motivo determinante del disimpegno del personale. Altri, anche ai vertici, temendo di apparire «bellicistici» propongono immagini alternative per le Forze Armate, come quella educativa, sociale, promozionale, di protezione civile, cioè tutti prodotti secondari della preparazione militare. L'addestramento, fatto poco qualificante per chi è disposto a modificare la propria immagine pur di essere bene accetto, è stato confinato così fra le priorità piuttosto basse. Ciò ha provocato un decadimento generale dell'attenzione verso i problemi addestrativi, salvo nei casi in cui singoli reparti, fortemente motivati per spontanea vocazione, hanno continuato a perseguire traguardi addestrativi seri. Anche lo sport, base indispensabile non solo per un addestramento serio, ma anche per un cittadino sano, interessa marginalmente, quel tanto che basta per far figurare pochi eletti in importanti manifestazioni celebrative. Si convalida, così, anche all'interno delle FF.AA., l'immagine dello «sportivo che guarda» rispetto a quella dello «sportivo che partecipa», non tenendo conto del fatto che i soldati, di cui si cerca di interpretare i desideri, senza peraltro riuscirvi, gradirebbero invece mettersi alla prova fisicamente. Scrive Ronza: «generalmente, i soldati si misurano di buon grado, più di ogni altra cosa nelle ore di ginnastica e negli addestramenti che comportano attività fisica».<sup>1</sup> In tutti gli Eserciti

<sup>1</sup> R. Ronza, *op. cit.*

l'efficienza fisica è un imperativo assoluto, sottoposto costantemente a verifica. Ad esempio, l'Army Personnel Research Establishment britannico, avendo riscontrato il decadimento di forma fisica della truppa dopo l'addestramento preliminare, la scarsa efficienza fisica del 45% degli ufficiali e dei soldati durante le prove previste, l'eccesso di peso nel 40% degli ufficiali e truppa, è corso ai ripari e con la direttiva *Fit to fight* («in forma per combattere») ha previsto programmi e prove fisiche più seri. Da noi, per ora, sarebbe solo possibile il controllo del peso, dato che le bilance non mancano in tutte le caserme, mentre le prove sono un ricordo dei primi contatti con l'ambiente militare. Ma – dicono molti nostri ufficiali – se cominciassimo almeno con diete vigorose e un'attività fisica anche leggera i benefici per i singoli e l'organizzazione si vedrebbero. Migliorerebbero il dinamismo e l'umore dei reparti, il rendimento nell'addestramento, scomparirebbero le alienazioni. Si concorrebbe inoltre seriamente allo sforzo del Paese in campo sanitario, restituendo cittadini più vigorosi al termine della leva, e mantenendo in forma i «professionisti», senza altri acciacchi oltre quelli dovuti all'età.

### *L'alienazione dei giovani*

La minaccia maggiore al nostro territorio nazionale è considerata, in termini aeroterrestri, quella nei confronti dei nostri confini orientali e, in particolare, dello Scacchiere Nord-Est, la cosiddetta Soglia di Gorizia. È quindi naturale che in quest'area siano stanziati e si addestrino i più consistenti ammassamenti di truppe, così sembra logico che, in caso di guerra, la difesa del territorio sia assicurata da una rappresentanza più ampia possibile della popolazione. Per soddisfare questi due requisiti, e tenendo conto che una minaccia terrestre di grandi dimensioni non è ipotizzabile nell'Italia centro-meridionale, è, dunque, inevitabile che una parte dei giovani delle regioni meno esposte sia trasferita lontano da casa. Per molti, questo è un fatto poco gradito.

Ad aggravare il problema intervengono, poi, le «mamme» e i «politici», trasformati in sociologi d'occasione. Se persino la sociologia statunitense riconosce l'esistenza di una *mama's boy syndrome*<sup>1</sup> («la sindrome del figlio di mamma»), si può immaginare come il fenomeno<sup>1</sup> sia ancor più rilevante da noi dove la cultura della mamma è un fatto nazionale. Si è inventata così la «alienazione da distacco», con il risultato che, come nel caso degli ipocondriaci, per i quali la conferma della propria malattia immaginaria è motivo di conforto, molti giovani hanno finito col sentirsi più alienati di quanto in realtà non siano. A loro volta, preoccupati della alienazione dei loro soldati, taluni comandanti, sostituendosi alle mamme, hanno creduto di tener buoni i giovani con i sistemi tradizionali del miglior cibo, di più licenze, di minor lavoro. La frequenza con cui vengono concessi in molti reparti permessi e licenze ottiene peraltro l'effetto contrario. Troppo frequenti rientri in famiglia, destabilizzano il giovane e compromettono il suo inserimento nel reparto, la cui coesione va a farsi benedire. Se è saggio non tener in caserma i giovani quando non hanno nulla da fare, non si comprende, però, perché in alcuni reparti, di norma i migliori, il tempo non basti, mentre in altri gli spazi vuoti siano molti e frequenti. Ronza,<sup>2</sup> circa 14 anni fa, auspicava l'adozione di varie misure per migliorare l'ambiente sociale dei soldati di leva. Quasi tutte le misure da lui proposte sono state adottate: la liberalizzazione dei limiti di presidio, l'uso dell'automobile privata, la non discriminazione sui treni, l'autorizzazione a indossare l'abito civile, il miglioramento del vitto, l'abolizione del «tu» dai superiori ai soldati, l'aumento dei salari, l'abolizione dell'attendente, l'aumento delle licenze, quasi sestuplicato. Sono diminuiti, ma non scomparsi, gli imboscati. Altre agevolazioni sono state introdotte dai vertici politici e militari.

Molte e forse addirittura tutte le proposte erano giuste, ma nonostante tutto l'alienazione del soldato non è diminuita, anzi è aumentata; egli è più che mai un «precario» morale e

<sup>1</sup> P. Hersey e K.H. Blanchard, *op. cit.*

<sup>2</sup> R. Ronza, *op. cit.*

funzionale nell'ambiente militare. Sarebbe perciò il caso che si indagasse seriamente sulle cause di un fenomeno che, comunque lo si giudichi, esiste. In altri Paesi, dove il problema è stato affrontato analiticamente, si è constatato che le forme di alienazione più gravi non sono la conseguenza della temporanea mancanza di affetto o delle consuetudini dell'ambiente di provenienza, ma, invece, della difficoltà da parte dei giovani di comprendere il ruolo che la società assegna loro e, nel caso particolare, della incomprensione del loro contributo alla vita militare. È ciò che Ronza chiama «il sacrificio cieco, di cui nessuno, nell'ambiente, dà giustificazione». Ma non è solo l'ambiente militare a essere responsabile di questo vuoto culturale, lo è soprattutto la società in senso lato. All'alienazione sociale dei giovani, infatti, contribuiscono ovunque «la perdita di fiducia nelle istituzioni, nel sistema scolastico, nei governi». Nell'ambiente militare l'alienazione assume forme più vistose perché vi si concentrano, per periodi relativamente brevi, moltissimi giovani in fase di formazione. La vita militare concorre a accentuare l'alienazione quando essa si rivela incerta nelle sue motivazioni, vana, futile, dispersiva.

La vita di un giovane alle soglie della maturità non va spreca, condizionandola a un obbligo che il giovane non comprende e che, più di tutto, non si traduce in qualcosa di serio e concreto. Planchais in Francia e Ronza in Italia sostengono che i giovani non sono inizialmente ostili alle Forze Armate, bensì neutralmente disponibili. Un sociologo americano definisce l'atteggiamento dei giovani *apathetic*, che è poi la stessa cosa. Planchais aggiunge anche che essi sono ben diversi da come i politici e i mass-media li dipingono. Solo che si riuscisse a convogliare questa disponibilità dei giovani, questo senso di attesa, verso forme di responsabilizzazione, di maggior maturazione fisica e morale, di acquisizione di una coscienza collettiva, si farebbe un ottimo servizio, non solo all'ambiente militare, ma anche agli stessi giovani. In caso contrario, è inevitabile che «le caserme fabbrichino degli antimilitaristi perfettamente condizionati».<sup>1</sup>

<sup>1</sup> J. Planchais, *op. cit.*

## *Come combattere l'alienazione*

Per combattere l'alienazione sembra che ci siano due vie da seguire: un intenso sforzo educativo per far comprendere il valore delle istituzioni nella società; un addestramento vigoroso, intelligente, impegnativo. La prima, peraltro irrinunciabile, richiede un impegno notevole in un'area nella quale le Forze Armate non hanno una competenza specifica e soprattutto non dispongono di basi addestrative. Molti Eserciti hanno tentato di risolvere il problema dell'educazione civica del soldato, ma «la mancanza di successi sembra finora indicare che la via seguita non sembra promettente».<sup>1</sup> Tanto meno lo dovrebbe essere in una società quale la nostra, dove l'educazione civica diserta gli stessi banchi della scuola. La strada dell'addestramento, invece, dicono i nostri ufficiali, è un terreno familiare alle Forze Armate e soprattutto adatto a rafforzare in termini psico-fisici l'individuo e a insegnargli materialmente a collaborare all'interno di una comunità composita sotto l'aspetto socio-culturale. Rommel sosteneva che l'addestramento è la migliore forma di benessere per un soldato. La stima e l'affetto che i suoi soldati sentivano per lui è la migliore dimostrazione che non sbagliava. Se la forma più evidente di alienazione è l'accettazione passiva di una situazione che psicologicamente si rifiuta, un addestramento che stimoli l'iniziativa sembra a molti nostri ufficiali un mezzo valido per restituire alla società dei giovani più sicuri e meglio inseriti. Secondo alcuni studi compiuti all'estero, la responsabilità dei nostri insuccessi nella seconda guerra mondiale viene attribuita altresì alla nostra cultura nazionale caratterizzata dalla alienazione politica, dall'isolamento e dalla sfiducia sociale e le cui conseguenze sono «una indisponibilità a pensare in termini patriottici, a riconoscere l'obbligo alla partecipazione a impegni collettivi e la validità dell'ambiente sociale».<sup>2</sup>

Il giudizio, difficilmente contestabile anche se severo, fa

<sup>1</sup> W. Hauser, *op. cit.*

<sup>2</sup> Gabriel Almond e Sidney Verba, *Civic Culture*, Little, Brown, Boston 1965.

dell'alienazione un fenomeno nazionale, frutto di una carenza di cultura politica: non siamo, del resto, noi stessi soliti a vantare il nostro individualismo? Gramsci, pur riferendosi ad un altro periodo storico, lamentava l'assenza di una direzione politica in grado di rafforzare l'Esercito, valorizzandone il collegamento con le istituzioni, e di guidare le masse in una guerra. Ma la nascita di una coscienza nazionale nelle ultime fasi del primo conflitto mondiale è stata soffocata dal mare di retorica del ventennio fascista e dalla disattenzione di questo dopoguerra. Nonostante tutto, molti nostri reparti, ricordano con orgoglio i nostri ufficiali, hanno combattuto benissimo durante il secondo conflitto mondiale, grazie alle loro salde tradizioni, a una forte compattezza morale e al fatto di essere stati sottoposti a addestramenti duri e difficili.

Anche oggi, del resto, in tempo di pace, nei casi in cui i capi sono intelligenti e motivati, c'è un forte spirito di corpo, e l'addestramento è stimolante e impegnativo, i reparti diventano facilmente una comunità solidale e solida, convinta di avere più delle altre un dovere da compiere. È convinzione, quindi, di molti ufficiali che nell'interesse del soldato e della società, anche a prescindere dai legittimi obiettivi di tendere ad un'alta efficienza militare, si debbano concentrare gli sforzi verso un deciso potenziamento dell'addestramento. Nelle unità più impegnate, si dice, l'alienazione è assente o marginale. Dannoso, invece, è indulgere in forme sostitutive dell'addestramento o eccessivamente protettive nei confronti dei soldati, soprattutto quando esse non sono la conseguenza di scelte spontanee, bensì di tendenze alla faciloneria o alla ricerca di popolarità.

### *Gli ostacoli all'addestramento*

Anzitutto, il primo ostacolo all'addestramento è la nostra mentalità. La nostra natura e la nostra cultura, entrambe inclini all'improvvisazione, sono un primo serio ostacolo a ogni sforzo, intelligentemente meditato, meticolosamente

predisposto e perseguito con tenacia.<sup>1</sup> L'improvvisazione e la genialità, se non sono sostenute da una seria preparazione, si risolvono in faciloneria e portano al disastro. Ciò è ben noto anche a chi pratica solamente sport che comportano qualche rischio. Quando le due cose si combinano favorevolmente, si ottengono le strabilianti imprese dei reparti d'assalto della nostra Marina, quelle degli alpini nel primo e secondo conflitto mondiale, le cariche di cavalleria e via di seguito. Ma, a livello più generale, non sembra esistano le condizioni più favorevoli per un addestramento serio, e nelle stesse Forze Armate gli ostacoli non mancano. Influiscono sulla precarietà addestrativa: l'insufficienza quantitativa e qualitativa dei Quadri, la scarsità delle strutture e dei mezzi addestrativi e la discontinuità degli sforzi, tipica di forze composte principalmente da personale a breve permanenza e frequente rotazione. Il problema dei Quadri è forse uno dei più gravi in quanto a complicarlo concorrono deficienze di qualità e quantità, squilibri nella preparazione professionale, nell'impiego, nella motivazione. Cionondimeno i Quadri restano la chiave del problema. Tutti i settori ne sono coinvolti, dal «personale», cui competono i movimenti dei Quadri, a quello dei «materiali» che cura le istruzioni per l'addestramento dei sistemi di nuova tecnologia, a quello «finanziario» che assegna i fondi, all'«ordinativo» che stabilisce tipo e entità dei «moduli» da addestrare. Il settore che si «occupa» delle operazioni, cui spetta definire l'impiego del reparto combattente, è anch'esso naturalmente interessato all'addestramento. Sono interessati all'addestramento scuole e enti addestrativi ai diversi livelli, responsabili della preparazione della truppa e della formazione professionale dei Quadri. L'organizzazione addestrativa costituisce un complesso bene articolato, razionalmente distribuito e decentrato. Potrebbe forse essere migliorata sotto questi tre aspetti, ma questo non è quello che conta. Come in altri settori, sono in prima istanza l'elemento umano e solo successivamente le risorse a stabilire il successo o l'insuccesso di un'organizza-

<sup>1</sup> G. Liuzzi, *op. cit.*

zione. Tutta l'organizzazione fornisce insieme un prodotto, la qualificazione dei Quadri e della truppa, la cui qualità condiziona il rendimento dell'addestramento collettivo presso i reparti, e la sua naturale conclusione, l'operatività. Ma, la situazione generale dell'organizzazione addestrativa è tutt'altro che florida. Il problema riguarda soprattutto l'Esercito per la capillarità, la dimensione e la discontinuità della sua attività.

Chi deve addestrare solo dei professionisti, come l'Aeronautica, o chi affida gli incarichi chiave solo a professionisti, come la Marina, ha il compito agevolato. Non così per l'Esercito in cui, anche per la cronica insufficienza di personale volontario, al personale di leva sono affidati anche compiti di responsabilità. Il problema sarebbe forse meno acuto se fosse possibile, a monte del processo addestrativo, operare una selezione accurata e severa del personale. Se si tenesse sempre conto della predisposizione fisica, intellettuale e culturale di ciascuno, si potrebbero ottenere risultati eccellenti. Un esempio. Nella compagnia alpini paracadutisti dove vengono concentrati giovani con esperienza di montagna e forte maturità psico-fisica, il rendimento del personale di leva è paragonabile a quello dei migliori reparti professionisti di altri Paesi. E ciò è stato dimostrato in più di un'occasione. Altrettanto può dirsi per altri reparti di prestigio, come il Battaglione San Marco e il Battaglione Susa. Ma in altri reparti, i Quadri istruttori operano, invece, su un materiale imperfettamente selezionato. Altri fattori ancora incidono negativamente sul rapporto istruttori/allievi: l'insufficiente permanenza presso gli enti addestrativi delle reclute, la scarsa specializzazione o abilità didattica dei Quadri, scelti soprattutto in base alla coincidenza casa/posto di lavoro e non in base ad un profilo di impiego tale da impostarne carriera e spostamenti. Inoltre, più presso i reparti che non presso le scuole, oltre alla carenza dei mezzi addestrativi, si verifica un rapporto istruttori/allievi decisamente negativo, sia in termini di quantità che di qualità. Nella maggior parte dei Paesi occidentali, l'istruttore è preventivamente preparato, oltre che nella sua specifica materia,

anche nell'insegnamento. L'accentuazione del modello «occupazionale», la drastica contrazione della mobilità dei Quadri, il desiderio di accontentare quanti più possibile nel loro desiderio di stare vicino a casa, portano a una elevata concentrazione di personale spesso non qualificato a insegnare presso alcuni enti, risolvendo per eccesso il problema della quantità a scapito di quello della qualità. Ciò avviene soprattutto negli enti dislocati nel centro-meridione più appetibili a gran parte dei Quadri che da tali regioni provengono. La «regionalizzazione» dei Quadri è molto più operante di quanto non appaia e, data la scarsità in Meridione di reparti operativi, è inevitabile che il personale si addensi in quelli addestrativi. Ma se si vuole risolvere il problema dell'addestramento, la situazione dei Quadri è la prima da affrontare. Non basta che il personale «istruttore» sia ben selezionato e ben preparato, occorre anche che il suo «iter professionale» segua un corso tale da consentire il pieno sfruttamento delle sue potenzialità. Sarebbe auspicabile, si dice, ove si riuscisse a risolvere il problema dell'incentivazione della mobilità dei Quadri, effettuare uno scambio, sia pure a grandi intervalli, fra reparti e enti addestrativi.

In questo caso, le esperienze degli uni si riverserebbero beneficamente sugli altri e viceversa. Durante il secondo conflitto mondiale, alcuni Eserciti attuarono questo procedimento, anche nel corso delle operazioni. I benefici furono notevoli e evidenti. La qualificazione dei Quadri istruttori darebbe un nuovo impulso alla preparazione militare a tutti i livelli, beneficiando non solo l'organizzazione militare, ma consentendo anche di preparare meglio il personale per il suo reinserimento nella vita civile.

La modestia didattica di alcuni dei nostri enti addestrativi non conferisce credibilità a questo ruolo della formazione militare.

Un cenno merita anche il problema dei Quadri presso i Comandi responsabili, alla periferia operativa, dell'addestramento collettivo. A essi spetta il compito di tradurre in ordini e pianificazione le direttive degli organi centrali. Ma, come già accennato nel caso degli enti addestrativi, anche il

personale presso i comandi è di rado assegnato sulla base delle sue capacità. Il fattore casa-lavoro è anche in questi casi imperante. Gli incarichi sono perciò dati a chi c'è e non a chi ci dovrebbe essere. L'infedamento è molto diffuso. Il sapore di *déjà vu* che qualsiasi attività assume per chi ha passato decenni presso uno stesso reparto, assopisce anche gli spiriti inizialmente più vivaci.

Brevi e rare sono le permanenze degli ufficiali degli organi centrali. Spesso, comunque, anziché portare dal centro una ventata innovativa, essi trasferiscono presso i reparti quel perfezionismo burocratico, appreso e apprezzato nella loro attività presso il centro. Molto potrebbe essere ottenuto se i Quadri in attività di comando, ai vari livelli, fossero della quantità e qualità voluta. Ma le scuole e le accademie ne sfornano pochi e non tutti di qualità soddisfacente. La carenza di Quadri di carriera costringe a riversare parte dell'obbligo addestrativo sulle fragili spalle degli ufficiali di complemento.

Un cenno merita la situazione dei comandanti, costretti a avvicinarsi con eccessiva frequenza da una legge di avanzamento che fa del «comando» una tappa obbligata dell'eventuale promozione. Tutti, proprio tutti, a meno che non ci rinuncino, devono andare in comando. Non così negli altri Paesi occidentali dove nel grado di tenente colonnello o equivalente sono pochi gli eletti per il comando. Così, proprio al livello dove l'attività di comando ha più significato, i migliori si succedono ai peggiori, i passivi ai superdinamici, gli audaci ai pavidetti, creando disorientamento nei reparti e scompiglio nell'addestramento.

### *Le aree e i mezzi addestrativi*

La scarsità dei mezzi e delle strutture addestrative incide gravemente sull'addestramento. Tutte e tre le Forze Armate sono altamente condizionate dall'insufficienza di carburante, munizioni e di poligoni per l'addestramento. Ma il più penalizzato è l'Esercito che, per la breve durata di perma-

nenza del personale di leva, non riesce a programmare le sue attività con adeguato margine di tempo. Nelle altre Forze Armate le specialità più impegnative sono affidate a personale di carriera, il cui addestramento può essere programmato con calma metodica. Nell'Esercito, invece, la traumatica carenza di personale «volontario» costringe ad affidare incarichi anche delicati a personale di leva che, appena qualificato, se ne torna a casa. Carenza di mezzi addestrativi significa perciò endemiche insufficienze di addestramento. Infatti, anziché concentrare le risorse disponibili a favore di pochi da qualificare ad alto livello, si finisce per disperderle fra molti, con conseguente logorio dei materiali, frustrazione degli istruttori e scontento degli istruiti. L'addestramento di personale di leva è perciò un antieconomico impiego delle risorse (nel 1980 e solo per l'Esercito le spese per l'addestramento presso le scuole erano pari a 290 miliardi), oltre che un invito alla superficialità. L'addestramento collettivo va poi ripetuto ogni volta che si immette nuovo personale, e ciò significa, per l'Esercito, la disponibilità di aree addestrative e poligoni, adeguati al livello di addestramento da compiere. Nelle altre Forze Armate, il ricorso massiccio all'elettronica nell'impiego di tecnologie sofisticate consente di sfruttare con efficacia i «simulatori» di vario tipo. Nelle truppe di terra, il «simulatore», di cui peraltro non si discute l'utilità, è però meno efficace e sostituisce solo in piccola parte l'addestramento sul terreno. A esempio, il simulatore per l'addestramento al pilotaggio dei carri, anche il più sofisticato, può assorbire utilmente fino al 30-40% del tempo di pilotaggio. Il resto va svolto sul terreno, in condizioni di difficoltà reali crescenti.

Il terreno è quindi indispensabile per tutte le unità terrestri, ma in particolare per quelle corazzate e meccanizzate. Proprio in questo settore sorgono però i problemi più seri a causa dei contrasti con la società civile, che tende a lasciare ai militari sempre meno spazio, cosa del resto comprensibile in un Paese privo di una cultura militare adeguata e perciò assai restio a accettare che si facciano sacrifici per prepararsi ad affrontare una situazione astratta quale è la guerra. Marina e

Aeronautica sono anch'esse afflitte dal problema delle «servitù militari», ma solo per quanto riguarda le loro attività a fuoco. Per il resto possono spaziare come e quanto vogliono, carburanti ed ore di lavoro dei mezzi permettendo.

Così è anche per le unità da montagna e paracadutisti che non operano in massa, sono meno ingombranti come materiali e si muovono normalmente in aree poco frequentate. Ma per le ingombranti e rumorose formazioni meccanizzate e corazzate, il problema è drammatico. Di giorno non si possono muovere perché intralciano il traffico; di sera non possono sparare perché disturbano il sonno. D'altra parte, però, la loro efficienza è commisurata proprio dal fatto che sappiano combinare fuoco e movimento, su spazi ampi, in terreno vario, di giorno e di notte, in attività continuative. Ma oltre il livello di 10-15 carri e qualche unità di supporto, l'addestramento realistico è impossibile. I nostri poligoni, oltre che ristretti, sono affollati per il gran numero di unità che su di essi si riversa, specie al Nord del Paese. Scrive Downey: «Non è insolito che in qualche Esercito l'addestramento si concluda a livello battaglione reggimento. Tali forze hanno solo limitata efficacia in operazioni su vasta scala».<sup>1</sup> Da noi un addestramento realistico fino a livello battaglione è impensabile. Altri Paesi, meglio dotati di noi in termini di ampiezza e numero di aree addestrative, quali la Germania e la Gran Bretagna, ed ora anche l'Olanda, hanno impiantato basi addestrative in Canada, dove non ci sono problemi di spazio o di affollamento.

Costringere l'unica divisione corazzata italiana, l'Ariete, a esercitarsi, in coabitazione con altre unità, sul greto di un torrente a due passi dalle caserme, equivale alla manovra di una flotta nel Lago di Bracciano. Continuare a operare in questo modo significa rinunciare a uno strumento militare di terra in grado di funzionare. La situazione deve essere affrontata radicalmente da politici e militari, evitando le solite soluzioni di compromesso che non accontentano nessuno né tantomeno risolvono il problema. Con la Legge 898/76 sulle

<sup>1</sup> J. Downey, *op. cit.*

«servitù militari» qualche passo in avanti è stato fatto, anche se le Forze Armate sono state le prime a cedere. Ben il 40% delle aree di cui disponevano sono state devolute alla comunità civile. Nella Conferenza Nazionale sulle servitù militari dell'81 sono stati indicati gli impegni di Governo, Parlamento e Regioni e della Difesa per un programma adeguato. Ma si dubita che il problema possa esser risolto bene con soluzioni solo «nazionali». Il reperimento di aree convenientemente ampie nell'Europa mediterranea o altrove sembra indispensabile. Oltre tutto costringerebbe le nostre unità a muoversi e si potrebbe realizzare quella mobilità interforze, indicata nell'81 come uno degli obiettivi del modello di difesa. Circa la soluzione nazionale, un decentramento addestrativo verso il Sud sarebbe una soluzione anche operativamente valida, soprattutto se vi si effettuassero le attività più impegnative. In tal modo si avrebbe nel Meridione una continua permanenza di reparti in avvicendamento, al massimo della loro capacità addestrativa. Assai meglio che non il decentramento permanente di unità dal Nord al Sud.

Ammesso, dunque, che le esigenze addestrative vengano soddisfatte e che soprattutto l'Esercito riceva i poligoni e le aree di cui ha bisogno, occorrerà accertarsi del loro giusto impiego. Solo il «realismo» dell'addestramento può dare questa garanzia. Ancor oggi, in piena penuria di aree addestrative, si sprecano, non di rado, giorni e giorni, per provare e riprovare le stesse cose. È difficile dire se è la mentalità dei Comandi a costringere le unità a operare riduttivamente, ovvero se ciò è conseguenza dell'eseguità del terreno. È certo, però, che terreni vasti e differenti costringerebbero anche i più riluttanti a cambiare mentalità.

Un ultimo aspetto: l'attrezzatura dei poligoni di tiro. Chi abbia avuto la possibilità di confrontare i poligoni di altri Paesi occidentali con i nostri, non può non dolersi della penuria e della rusticità delle nostre attrezzature. I reparti, ancor oggi, sono costretti a confezionarsi i bersagli a domicilio, a collocarli sul posto, a riprenderseli per aggiustarli a tiri ultimati. Altrove le sagome sono mobili, varie, a diverse distanze, comandate elettronicamente. Situazioni differenti

di tiro sono rappresentabili dal Centro Controllo. I reparti giungono al poligono con le sole armi, trovano sul posto istruttori ad hoc che si sostituiscono ai comandanti. La differenza nel rendimento è inevitabilmente notevole. Pare però assurdo approvvigionare materiali sempre più sofisticati per imparare ad usarli in modo limitato. Se un cannone spara a 3000 metri e in movimento, deve esser possibile addestrarsi a sparare a quella distanza, da fermi ed in movimento. Se l'obiettivo in guerra è mobile, i bersagli in pace devono essere mobili. Non è, infatti, il numero dei carri armati a decidere la sorte del combattimento, ma l'addestramento degli equipaggi dei carri. In Russia, unità tedesche molto inferiori di numero hanno prevalso su unità sovietiche assai più numerose ma meno mobili e meno addestrate. È contraddittorio insistere sul problema di quanti carri in più o in meno deve avere una divisione, e non curare l'addestramento di quei carri.

### *La «turbolenza»*

Si è già accennato alla «turbolenza», termine noto nella scienza dell'organizzazione per descrivere la discontinuità dei rapporti degli individui fra di loro, fra essi e l'ambiente e, infine, fra essi e la «funzione» che dovrebbero assolvere. Si è anche lamentata la «turbolenza» dei Quadri e, soprattutto, di quelli cui sono demandate funzioni di comando diretto. Gli altri, del resto, si muovono assai meno o niente del tutto. Mentre la «mobilità» è un fatto molto positivo ai fini di una buona formazione e dell'impiego del personale militare di carriera, la «turbolenza», ossia la scarsa permanenza in incarichi «vitali» quali quelli di comando, produce effetti traumatici sull'organizzazione. Essa, d'altra parte, non è limitata ai gradi medio-alti, dove concorre a produrla anche il meccanismo di rotazione, avvicendamento, promozione sostenuto dal sistema. È quasi altrettanto grave nei Quadri «inferiori», ufficiali e sottufficiali, sia per la breve utilizzazione degli ufficiali di complemento, sia per l'imboscamento di

molti giovani, agli inizi di carriera, nei più comodi uffici della burocrazia militare ai differenti livelli. Come non bastasse, anche i reparti, spontaneamente o su esecuzione di ordini spesso inopportuni e mal meditati, praticano una forma selvaggia di «turbolenza», impiegando il personale con discontinuità, disordine, insipienza. Incidono, particolarmente, sul fenomeno l'onerosità dei servizi e delle guardie, la frequenza e la mole degli interventi a favore della comunità civile, la permissività nella concessione delle licenze, il ricorso al personale militare in veste di manodopera non qualificata ecc. ecc. Alcuni dati sugli aspetti più facilmente quantificabili, quelli del concorso alle autorità civili, da parte del solo Esercito, danno un'idea delle dimensioni del fenomeno: solo per i macro-concorsi (sorveglianza ai seggi, alle installazioni, interventi sostitutivi in casi di scioperi) si giunge, nel solo 1979, a circa un milione<sup>1</sup> di giornate/uomo. Vi è da chiedersi di quanto crescerebbe tale cifra se si potessero aggiungere tutti i concorsi dati alla spicciolata, nelle più varie circostanze. Un fatto traumatico che si ripete quasi ogni anno, se non più volte all'anno, è la vigilanza ai seggi nelle varie elezioni che costellano la vita politica del Paese. Per un Paese che si vanta della propria solidità democratica, è abbastanza contraddittorio ricorrere a una protezione armata e massiccia dei seggi quando, in altri Paesi, essa è assicurata anche senza continuità dalle forze di polizia. In Gran Bretagna, ad esempio, può accadere di vedere che la protezione di un seggio è assicurata da due vecchiette armate tutt'al più con dei ferri per far la calza.

Una limitata presenza delle nostre, pur numerose forze di polizia, dovrebbe bastare. Per gli altri il rischio sembra così ridotto da non giustificare una così agguerrita tutela. Non si tiene conto inoltre di tutto il disordine e del tempo perso prima e dopo il concorso ai seggi, entrambi nocivi dell'unitarietà dei reparti dispersi in mille rivoli per tutta la penisola. Altrettanto nocivi sono i concorsi della Marina e dell'Aero-

<sup>1</sup> Annuario ISTRID 1981-1982, edito dall'Istituto Studi e Ricerche sulla Difesa, Roma.

nautica, aggravati dal fatto che essi comportano l'impiego di materiali ad alta tecnologia e di personale ad alto livello di qualificazione per compiti di scarsa rilevanza.

Quando poi la «turbolenza» incide su reparti a coesione e capacità operativa limitata perché afflitti dalla breve permanenza del personale di leva, non compensata dalla modesta percentuale di quello di carriera, il fenomeno diventa grave sul piano sociale oltre che su quello addestrativo e della capacità di operare. Stati Maggiori e Comandi ne sono i principali responsabili, ai vari livelli, per la superficialità con cui danno o ottemperano ordini, spesso con preavviso limitato, senza preoccuparsi delle conseguenze. Tale tendenza è classificabile sia come «sottrazione» del personale dai reparti sia come «distrazione»<sup>1</sup> dei reparti dalla loro attività principale, l'addestramento. La falsa concezione che uomini e reparti costituiscano una fonte economica di manovalanza non qualificata da impiegare senza parsimonia in mille usi è la principale causa di questa situazione. Ma solo i reparti più compatti, comandati da ufficiali consci della responsabilità della loro funzione, sanno resistere pagando il prezzo della impopolarità presso i Comandi Superiori. Il termine «rompiscatole» è, infatti, immediatamente attribuito a chi sostiene la priorità dell'operatività sul gradimento dei Comandi Superiori. Secondo Sorley, che ha analizzato il fenomeno presso l'Esercito statunitense, è difficile reggere l'impatto di «una moltitudine di ordini e contrordini senza preavviso e non coordinati fra loro da uno dei vari Comandi Superiori... l'atmosfera creata da questa reattività improvvisatrice è assimilabile a quella delle crisi, in cui ci si affanna a portare a compimento una pletora di attività senza significato, intaccando gravemente la coscienza dell'autonomia dei reparti e l'orgoglio di porsi costantemente traguardi più ambiziosi di quelli posti dai Comandi Superiori».<sup>2</sup>

Questa situazione è più frequente e diffusa da noi, soprat-

<sup>1</sup> Termini tradotti da studi sociologici US e rispettivamente da «detractors» e «distractors».

<sup>2</sup> Lewis Sorley, *Prevailing Criteria. A Critique*, in S. Sarkesian (a cura di), *Combat Effectiveness*, cit.

tutto dove i reparti sono soggetti ai capricci di due vertici di comando, uno operativo e uno territoriale. Essa è diffusa perché oltre che dovuta all'insipienza e all'arroganza delle burocrazie dei Comandi, è accetta a coloro i quali considerano il Comando e l'addestramento un peso. Costoro vedono con sollievo disperdersi il proprio personale in varie direzioni, assolvendoli così da attività difficili ed impegnative.

L'Esercito «di caserma» si consolida nelle sue più deprecabili manifestazioni: separatezza fra Quadri e truppa, paternalismo permissivo nel governo del personale, saltuarietà e precarietà dell'addestramento. Queste sono anche le unità che danno normalmente più filo da torcere in termini disciplinari perché non sorrette da alcuna valida motivazione. Chi ancora crede nella professionalità vien colto da rabbia e frustrazione. I Quadri più giovani, anche i migliori, reagiscono male. A parte una minoranza che continua a lottare, gli altri o lasciano le Forze Armate o si rassegnano ad accettare le contraddizioni dell'ambiente come un fatto inevitabile. La cosa che dovrebbe più preoccupare è che, in Italia, solo saltuariamente e quasi mai a livelli responsabili, si riconosce la gravità del problema e la necessità di trovare cure adeguate. Anzi. Da parte politica, rilevano alcuni ufficiali, si cerca costantemente di introdurre misure demagogiche a favore del numeroso personale di leva, per ottenerne presumibilmente la gratitudine in sede elettorale. Da parte militare, si teme la critica e si evita l'autocritica, che sarebbe, invece, una prova di maturità e di amore per la propria professione. Nell'Esercito americano, è stato riscontrato che «la capacità di condurre efficacemente l'addestramento decade rapidamente allorché non è presente tutto il personale in organico ... quando la forza in addestramento scende al di sotto dell'80%, l'unità perde qualsiasi capacità di condurre un addestramento efficace».<sup>1</sup>

Ma quando mai un comandante, a qualsiasi livello, ha avuto nel nostro Paese la fortuna di disporre per l'addestramento dell'80% della forza effettiva? Eppure, anche se il

<sup>1</sup> L. Sorley, *op. cit.*

fenomeno è ben noto anche ai vertici, poco o nulla si fa per ovviarvi. Nel Paese, del resto, difetta una critica militare severa e obiettiva che stimoli dall'esterno un dibattito sulla materia. L'occasionale inchiesta giornalistica, spesso fondata su singoli fatti scandalistici anche male indagati, produce solo reazioni negative. L'organizzazione, attaccata con forza ma senza obiettività, si chiude in se stessa e rifiuta di discutere il problema. Alcune volte, è la stessa organizzazione militare che produce sconsideratamente la propria «turbolenza» perseguendo finalità, a prima vista, legittime. Un esempio meritevole di citazione è offerto dalla introduzione alcuni anni fa, presso l'Esercito, dell'addestramento «per imitazione» che doveva sostituire molti dei corsi di specializzazione e il più ordinato sviluppo per cicli addestrativi, di difficoltà progressiva. Questo nuovo metodo era stato ereditato superficialmente dalle esperienze di un Esercito straniero, senza preoccuparsi di verificarne la compatibilità con la nostra organizzazione. Anche se ai più esperti era apparso subito inadeguato un metodo che presumeva la preparazione di soldati di leva, «per imitazione» di altri soldati di leva forse più esperti di loro, ma pur sempre di modesta preparazione, lo Stato Maggiore aveva portato avanti, incontestato, il suo programma.

Un recente studio, pubblicato sulla «Rivista Militare»<sup>1</sup> dimostra che a ogni «imitazione» si perde circa il 15% della preparazione fornita dal modello da imitare. Occorre, inoltre, considerare che il modello da imitare è nel nostro caso anch'esso altamente imperfetto, che sono necessari costanti interventi di istruttori qualificati per adattare le caratteristiche psico-fisiche di ciascuno alla tematica addestrativa, che solo un'atmosfera competitiva può dare buoni risultati e, infine, che occorrono traguardi ben chiari per operare verifiche e correttivi. Tutto questo, nell'addestramento «a imitazione» mancava e soprattutto difettavano e tuttora difettano, in qualità e quantità, istruttori e mezzi addestrativi.

<sup>1</sup> G. Ferrari «L'addestramento per imitazione - L'addestramento per obiettivi», da «Rivista Militare», n. 1, 1981.

A accrescere la gravità della scelta ha contribuito il momento stesso della sua introduzione, verificatosi quando un impegno pluriennale nella ricostruzione delle zone terremotate aveva dissociato gran parte dell'Esercito dall'addestramento militare. Oggi si sta ritornando indietro su metodi più sicuri e sistematici. Ma i danni causati sono considerevoli, anche sul piano della disciplina e della coesione dei reparti. Infatti, nel contesto di tale esperimento, era stato anche adottato un criterio di afflusso «mensile» del personale di truppa che, frazionato in tante aliquote quanti sono i mesi dell'anno, arrivava ai reparti e da essi si allontanava, realizzando una forma di turbolenza istituzionalizzata. Era perciò impossibile dare continuità alla vita dei reparti, all'addestramento, al rapporto fra Quadri e truppa, che rimaneva perciò transitorio e superficiale.

Negli Stati Uniti, a proposito di una situazione analoga, anche se meno grave perché riferita a personale «a lunga ferma» e in un contesto in cui la preparazione ed il numero dei Quadri è decisamente più favorevole, si è osservato che «rimaneva poco tempo per attività non collegate alla ricezione del nuovo personale e alla preparazione per il congedo di altri».<sup>1</sup> Non è tanto grave che da noi si sia commesso un errore così grave, ma soprattutto che si sia passati dalla teoria alla pratica generalizzata, senza sperimentare la validità della nuova scelta e che poi tanto tempo sia passato prima di trovare il coraggio di far marcia indietro.

Sbagliare è facile quando si vuol progredire, e quando non si vuole ripercorrere semplicemente le orme del passato. Ma per tutelarsi da errori difficilmente correggibili, occorrerebbe prima sperimentare su «unità campione» rappresentative, effettuare anche su base teorica una verifica dei mezzi umani e dei materiali necessari e, infine, stimolare la critica. Ma, purtroppo, anche quando c'è una certa disponibilità alla «sperimentazione», non sempre le risultanze negative vengono accettate se contrarie alle tendenze del centro. La propensione al conformismo è troppo forte! D'altra parte, quan-

<sup>1</sup> L. Sorley, *op. cit.*

do in una delle tre Forze Armate si introducono modifiche che coinvolgono l'operatività globale dello strumento militare, spetterebbe anche ai politici effettuare le opportune verifiche, non solo sul piano della «democraticità» dei provvedimenti presi ma anche su quello della rispondenza alla politica militare del Paese in termini di efficienza.

Per completare il panorama della «turbolenza», non si può trascurare l'effetto negativo della costante «sottrazione» di Quadri e di personale di truppa da parte dei vari Comandi a tutti i livelli, molto generosi con se stessi, ben oltre i limiti previsti dalle tabelle organiche.

Se può esser talvolta giustificata l'accusa di pletoricità degli organi centrali, nel caso dei Comandi o degli enti periferici la situazione è spesso assai più seria.

I Comandi di minor livello, cui compete il comando più diretto dei reparti, in pace ed in guerra, sono invece spesso fortemente anemici.

Man mano che si sale di livello le organizzazioni diventano sempre più pletoriche, veri e propri purgatori di comodo per coloro che non desiderano stare vicini ai reparti. È proprio nella periferia più che nel centro che «l'imboscamento» è più agevole per Quadri e truppa, assegnati a incarichi che da inutili divengono poi per forza d'inerzia necessari e, infine, indispensabili. Ma quando si sottrae personale giovane ai reparti «non solo si distrugge quanto si è conseguito nell'addestramento, ma s'intacca anche l'entusiasmo e l'impegno delle unità per l'addestramento futuro». <sup>1</sup> Occorrerebbe, perciò, fare quanto possibile per riportare la «turbolenza» a livelli accettabili, restituendo ai reparti la loro coesione. Uno dei mezzi più efficaci è, senza alcun dubbio, un vigoroso e dinamico addestramento. Ciò è del resto un fatto universalmente riconosciuto non solo da chiunque abbia potuto e voluto effettivamente «comandare», ma anche dai più attenti sociologi militari. È significativo quanto scrive Westbrook, che appartiene a tutte e due le categorie, circa la coesione: «Prima condizione indispensabile, la stabilità. Con essa si

<sup>1</sup> L. Sorley, *op. cit.*

evitano i conflitti fra i gruppi, le scissioni, le competizioni e le gelosie che sono connaturali con il processo di formazione del gruppo. La coesione sopravviene quando il processo si è completato... aumenta in condizioni di fatica, disagio e rischio, ossia quando esistono minacce esterne comuni. Il successo è anche elemento di coesione... La lealtà di gruppo è più forte verso unità di prestigio e di successo. Importanti anche l'integrazione degli sforzi e la comunicabilità all'interno del gruppo».¹ Tutti questi elementi sono chiaramente riferibili a un addestramento continuo e realistico e sono antitetici alla «turbolenza» come costante della vita dei reparti.

### *L'addestramento presso le scuole*

L'addestramento presso le scuole si riferisce al soldato come individuo e ne cura l'inserimento nella vita militare e poi la qualificazione professionale. Da tutti i sociologi moderni questi due momenti della vita del soldato sono considerati estremamente importanti. Secondo Sabrosky, «l'addestramento di base è la chiave della socializzazione professionale della recluta e dell'assimilazione dell'etica militare... i soldati devono venir trasformati da civili in utili membri della comunità militare... le virtù militari sono ignote prima dell'ingresso nel servizio militare, esse devono venir inculcate durante l'addestramento di base... se questo compito non viene ben assolto vi saranno gravi problemi disciplinari quando le reclute verranno assegnate a ruoli operativi».² Sembrano tutte cose ovvie, ma che d'altra parte aiutano a comprendere le ragioni della scarsa affidabilità di molti soldati di leva quando venga affidato loro un compito, senza che ci si sia assicurati un rigido controllo del loro comportamento e minacciate sanzioni in caso di inadempienza, come hanno dimostrato ampiamente i casi dei reparti di

¹ S.D. Westbrook, *op. cit.*

² A.N. Sabrosky, *op. cit.*

guardia dei depositi di armi attaccati dalle Br. L'autodisciplina, militare o civile, non nasce dalle chiacchiere, ma è il prodotto di un'educazione severa da parte di personale convinto e professionalmente capace. L'attività condotta nei primi mesi del servizio militare ha forte affinità, in termini di psicologia applicata,<sup>1</sup> con quella prevista per l'inserimento in una comunità civile totalmente estranea all'ambiente di provenienza. Il processo di adattamento è stato qui diviso in tre fasi: «scongelamento» (*defreezing*), ossia abbandono progressivo delle tendenze precedenti, «modifica» (*changing*), ossia acquisizione di nuove tendenze e infine, «congelamento» (*refreezing*), consolidamento psicofisico dei risultati.

Sembrerebbe quindi logico che presso i centri di addestramento reclute i soldati permanessero più a lungo per maturare militarmente prima di giungere ai reparti. Così avviene presso i maggiori Eserciti.

Il problema riguarda soprattutto l'Esercito, a causa della massa di personale da addestrare e per la grande varietà di specializzazioni che dovrebbero essere acquisite dalle reclute. In Marina, il personale di leva è in proporzione minore, mentre nell'Aeronautica è impiegato in compiti di modesta difficoltà. Oggi la permanenza presso i Battaglioni di Addestramento Reclute (BAR), nati anch'essi per imitazione dell'estero, è ridotta a poche settimane, decisamente poche per dare una solida veste formale e professionale al singolo. Intervengono poi le scuole di specializzazione, presso le quali si dovrebbe continuare a edificare sulle fondamenta gettate nei BAR. Qui però, tranne che in rari casi, il problema è anche più grave. Organismi poveri in materiali e risorse umane, con Quadri istruttori scelti solo raramente per la loro professionalità, spesso sviluppano un addestramento del tutto superficiale. Quest'insufficienza cronica dell'addestramento presso le scuole, vanifica il tanto decantato principio della vita militare come «scuola professionale». Conseguenza inevitabile: i reparti operativi sono costretti a tappare le

<sup>1</sup> K. Lewin, *Frontiers in Groups Dynamics. Concept, Method and Reality in Social Science. Social Equilibria and Social Change*.

falle di un addestramento mal svolto. In definitiva, l'addestramento collettivo viene ritardato o almeno complicato dalla necessità di far acquisire alle singole reclute quelle nozioni che non hanno ricevuto prima. I correttivi sono però tutti accessibili e sperimentati da tempo e con successo da altri eserciti. Oltre che associare i centri di addestramento a particolari reparti come è già stato fatto intelligentemente, occorrerebbe spingere questa integrazione fra reparti e centri più a fondo, con un continuo scambio di esperienze e verifiche.

La permanenza ai BAR dovrebbe essere prolungata e concludersi con delle prove valutative cui partecipino anche esperti dei reparti che dovranno ricevere le reclute. Per quanto riguarda le scuole solo una rotazione salutare di gran parte del personale istruttore potrebbe conseguire qualche risultato. A esse, come per i BAR, dovrebbe essere assicurata un'associazione diretta ai reparti e un continuo scambio di esperienze.

Anche in questo caso, l'istituzione di prove valutative di fine corso con la partecipazione di esperti dei reparti servirebbe a dare vitalità e sostanza ai rapporti fra i due, ora regolati da reciproco sospetto.

Non sarebbe giusto che i reparti, gli *users* («utilizzatori») del personale, potessero verificare in anticipo la bontà del prodotto che viene loro inviato per essere utilizzato? Invece, anche se può sembrare assurdo, l'organizzazione militare provvede oggi alla selezione e alla formazione individuale dei militari senza che i reparti possano in alcun modo intervenire realmente nel processo anche quando questo è palesemente male impostato.

I reparti sono la componente «reale», e tutto il supporto nazionale dovrebbe solo servirli nel migliore dei modi. Basta ricordare il primo scopo dell'organizzazione addestrativa dell'Esercito tedesco prima della seconda guerra mondiale: sollevare la componente operativa dagli oneri addestrativi.

Per quanto riguarda l'addestramento presso le scuole, sarebbe forse il caso – sostengono alcuni – di ridare vitalità ad

un compito che originariamente era stato loro assegnato: la sperimentazione delle soluzioni tattiche studiate dagli Stati Maggiori. I reparti dimostrativi, esonerati dall'obbligo di raggiungere una capacità operativa effettiva, potrebbero concentrare la loro attenzione su dati aspetti dell'addestramento, ricercandone la perfezione. I reparti dimostrativi dovrebbero dipendere funzionalmente dagli Stati Maggiori, offrendo a loro la possibilità di verifiche preventive accurate prima di introdurre nuovi cambiamenti nella dottrina tattica. È successo, in passato, che alcune impostazioni, brillanti sotto l'aspetto concettuale, si rivelassero poi, dopo molto tempo, assolutamente inattuali per le carenze dello strumento operativo insufficientemente preparato per metterle in atto. Così avvenne per la «difesa mobile» che prevedeva un rapido succedersi di manovre su spazi ampi e profondi e della quale, verso la metà degli anni Sessanta, parlavano tutti e che ora fa parte dei nostri archivi. Errori come questi sono meno gravi quando c'è il tempo per correggerli, ma diventano gravissimi se essi influenzano la pianificazione operativa e, ancor peggio se, per un malaugurato evento, questa pianificazione deve esser attuata in caso di confronto armato. Gli israeliani, per il loro sistema di addestramento, hanno costituito un Comando Addestrativo responsabile non solo dell'addestramento vero e proprio ma anche della ricerca tattica. Queste attività vengono condotte con una meticolosità ed immaginativa rimarchevoli, fino al punto di riprodurre, per intero, forme di impiego dell'avversario per poi studiare i modi migliori per averne ragione. Scrive, inoltre, Luttwak che «secondo il principio della rotazione, il generale Gavish già comandante del Comando Addestrativo... fu nominato comandante del Comando Sud, passando da un incarico addestrativo e di ricerca tattica ad un impiego in situazione di combattimento sul fronte principale egiziano».¹ Nel 1967, toccò a forze sotto il suo comando di attuare sul campo di battaglia le soluzioni teoriche cui egli aveva dedicato tanta cura. Dall'esperienza israeliana si possono

¹ E. Luttwak e D. Horowitz, *op. cit.*

trarre tre ammaestramenti: un profilo di carriera giusto per l'uomo attentamente scelto, il collegamento fra addestramento e realtà operativa, una pragmatica ma immaginativa sperimentazione addestrativa. Più o meno i metodi adottati dai tedeschi prima e durante la seconda guerra mondiale.

La nostra situazione è purtroppo ben diversa. Le dottrine sono spesso partorite da personaggi di «facile penna», talvolta brillanti, ma spesso poco preoccupati di accertare la rispondenza delle loro tesi alla realtà. I reparti accettano passivamente la dottrina, accogliendo invariabilmente come valida quella che gli è propinata per ultima. In quanto alla sperimentazione della dottrina da parte degli Stati Maggiori, questa preoccupazione sembra non affliggere affatto gli organi centrali. A tale proposito Downey dice che «le esercitazioni non servono solo a lubrificare il meccanismo operativo militare, ma anche a sperimentare nuove idee, nuove procedure, nuove tattiche». <sup>1</sup> Questa capacità «dimostrativa» anziché «operativa» potrebbe esser messa a frutto tutte le volte che fosse necessario per l'appunto «dimostrare» ai non esperti le caratteristiche del combattimento moderno. Ciò solleverebbe in parte le unità operative da tale compito che assorbe poco proficuamente una parte non indifferente del loro tempo.

In conclusione, per ridare vitalità all'addestramento individuale occorrerebbe uno sforzo deciso in vari settori, quali quello del personale, dei programmi addestrativi, dei rapporti reciproci con i reparti. Si tratterebbe certamente di uno sforzo non indifferente, che richiederebbe una notevole dose di coraggio e di tenacia. Dicono i nostri ufficiali: si può anche lasciare le cose come stanno e consumare tempo e risorse umane e materiali per offrire un prodotto modesto. Si tratta di scegliere.

Ma prima di decidere quale via da seguire sarebbe meglio meditare su queste parole: «Durante le prime settimane di addestramento le reclute imparano ciò che i loro *corpi* e le loro menti possono e non possono fare, ad accettare modi

<sup>1</sup> J. Downey, *op. cit.*

diversi di comportarsi, a controllare la rabbia e a eseguire vari tipi di ordini». <sup>1</sup> È in quei giorni che si può dar vita ad un soldato convinto e motivato o ad un uomo frustrato e alienato.

### *L'addestramento presso i reparti*

I reparti devono ricevere i soldati addestrati individualmente dai centri di addestramento e dalle scuole, per poi amalgamarli in unità operative nelle quali dovranno essere addestrati insieme e, se necessario, combattere. Questa seconda parte del problema che di rado si menziona perché ritenuta sgradita è però la più importante. Gli errori e le superficialità addestrative si scontrano in combattimento in termine di inefficienza e perdite di vite umane. Chi gestisce l'addestramento collettivo come se fosse qualcosa di artificioso senza alcun collegamento con la realtà, commette un atto di grave disonestà professionale. Scrive Downey: «L'addestramento è fondamentale... non può essere ignorato dai militari come se fosse qualcosa che spetta ad altri fare». <sup>2</sup> Nei reparti si dovrebbe procedere per traguardi crescenti, ad iniziare dai reparti manoarma minori, per poi passare all'addestramento di cooperazione interarma, per finire con quello interforze. Presso i reparti, il rapporto istruttore-allievo è sostituito da un rapporto più profondo, fra comandante-istruttore e combattente potenziale.

Questo secondo tipo di rapporto prevede la formazione iniziale dello spirito di gruppo, il *team building*; è qui che il soldato impara a operare con un limitato gruppo di suoi colleghi e dove idealmente si dovrebbe ottenere un tale affiatamento psicologico e professionale da consentire <sup>3</sup> lo scambio dei ruoli detto *cross training*, importante per il combattimento, ma soprattutto per la reciproca comprensione e per l'affiatamento del *team*.

<sup>1</sup> A. Hoiberg, *op. cit.*

<sup>2</sup> J. Downey, *op. cit.*

<sup>3</sup> Da uno studio statunitense dell'Army Medical Research Unit, Europe.

Le dimensioni del *team* variano a seconda delle esigenze addestrative da un minimo di tre-quattro (pacchetto d'equipaggio, cordata in montagna...), a un massimo di 15 persone.<sup>1</sup> Questi uomini vengono affidati ad un istruttore che, oltre ad essere qualificato professionalmente, dovrebbe in termini psicofisici rappresentare un modello da imitare. In tutti gli Eserciti seri questo ruolo viene affidato a un sottufficiale di grande esperienza e professionalità.<sup>2</sup> Da noi questi elementi, vere e proprie colonne dell'ordinamento militare, sono sempre meno e, non sempre per colpa loro, sono spesso poco idonei a fungere da istruttore e da guida. L'organismo rivela così la sua fragilità non solo all'origine del processo addestrativo collettivo, ma anche nella coesione e preparazione del primo anello della catena operativa, il *primary group* della sociologia militare. L'addestramento procede poi per livelli sempre più complessi, crescendo anche nella dimensione dei reparti interessati.

È così che i vari *teams* vengono associati in un'unità: per l'Esercito, il plotone, in cui la dimensione del problema operativo inizia a prender forma. A questo punto sarebbe logico, come lo è per gli altri, che il responsabile del comando, l'ufficiale subalterno, fosse anch'esso professionalmente capace e psicofisicamente maturo. Data la carenza cronica di ufficiali subalterni effettivi, i vuoti vengono però colmati con ufficiali di complemento di prima nomina, la cui maturità e la cui preparazione sono nella maggioranza dei casi assai discutibili. Là dove ci sono sottufficiali molto capaci, i giovani subalterni possono affidarsi a loro, fino a che una maggiore maturità non renda loro possibile il comando. Ma anche nel migliore dei casi, il risultato è inevitabilmente scadente sotto ogni punto di vista.

Il passo successivo dell'addestramento collettivo, prevede un raggruppamento di più unità minori in reparti a livello di

<sup>1</sup> Livelli indicati in un'indagine sui rapporti fra superiori e subordinati ai bassi livelli ordinativi, da H. Koontz e C. O'Donnell, *Principles of Management*, McGraw-Hill Book Co., New York 1968.

<sup>2</sup> E ora, come già precisato, nell'Esercito israeliano si tenta di affidare i *teams* a ufficiali.

«compagnia», affidata alla famosa «C» intermedia delle tre «C» fondamentali del comando: caporale, capitano, colonnello. A questo livello c'è normalmente una maggiore professionalità, ma la carenza numerica è vistosa. Si verificano quindi casi di capitani che comandano per troppo tempo oppure, di reparti, in cui il comando viene affidato a ufficiali subalterni anziani, con il risultato di impoverire ulteriormente i livelli inferiori. Le «compagnie» sono a loro volta parte di battaglioni o di unità equivalenti, il vero cuore dell'organizzazione, il «corpo».

A questo livello, quando le circostanze favoriscono l'affiatamento fra comandante e subordinato, si verificano veri e propri miracoli, che consentono la nascita di strutture molto efficienti nonostante tutti gli elementi sembrano costringere al contrario. Questo è anche il massimo livello cui, sia pure con grandi difficoltà, è possibile un addestramento realistico. Sui battaglioni però grava una struttura di comando pesante, esigente, tediosa indirizzata spesso non già ad agevolarne gli sforzi addestrativi, ma a convogliare le loro energie verso impieghi non operativi, pur se più appetibili per il facile consenso che essi ottengono. Si è già accennato e più di una volta alla «turbolenza», ma non è tutto. Secondo Sorley, un rapporto abbastanza recente dell'Esercito americano avrebbe concluso che nel loro organismo «molti comandanti dell'Esercito non sanno addestrare, l'addestramento non gode della massima priorità, non raggiunge i livelli previsti per i compiti di combattimento, la tolleranza dei bassi livelli addestrativi è divenuta comune».<sup>1</sup>

Inutile dire che queste osservazioni sono valide in pieno anche per noi, con la sola differenza che da noi al riconoscimento della insufficienza in campo addestrativo non si accompagnano serie misure correttive.

Ammesso, dunque, che sia stato affrontato energicamente e almeno in parte risolto il problema dei centri addestramento e delle scuole, è indispensabile che il prodotto migliorato non venga poi sprecato in un addestramento collettivo ina-

<sup>1</sup> L. Sorley, *op. cit.*

deguato. Un soldato maturato psico-fisicamente e in grado di impiegare bene i materiali in dotazione deve trovare l'ambiente addestrativo adatto. Occorre a questo punto correggere una mentalità sempre più diffusa, e non solo nell'ambiente civile, presso gli «pseudo-esperti» di cose militari. L'uomo, il combattente individuale, ha ancora un'importanza predominante sul campo di battaglia e non solo sotto il profilo dell'impiego dei mezzi a tecnologia crescente di cui è dotato. Il mezzo resta «l'oggetto», il soldato è il «soggetto». Ma la capacità di combattere o capacità operativa si esprime ai suoi massimi valori quando l'efficienza dell'uomo, di ogni reparto a qualsiasi livello, dei vari comandi, è combinata e integrata con abilità. Questa prontezza congiunta (*interactive readiness*) la si può ottenere solo quando l'addestramento serio, impegnativo e realistico ha affiatato l'insieme operativo in tutte le sue componenti: informativa, operativa e logistica. In un Esercito di leva, in cui la «turbolenza» è, anche nel migliore dei casi, parte del sistema, le unità sono coinvolte continuamente in un ciclo addestrativo che anche se perfetto si conclude non appena il prodotto ottenuto, la capacità operativa, ha raggiunto un rendimento adeguato all'impiego. I traguardi addestrativi sono perciò forzatamente più bassi di quelli di formazioni di professionisti che dispongono di tempo per maturare. Ad aggravare la situazione intervengono inoltre altri fattori devianti. Un fenomeno comune a molti Eserciti evoluti è la sempre crescente attenzione per una gestione passiva del personale e del materiale, uniche fonti di serie «grane» per comandi e comandanti. L'addestramento va a finire al terzo posto e ce se ne occupa quando non si può fare altrimenti. Ciò vale anche per i Paesi occidentali in cui l'opinione pubblica è meglio disposta per i problemi delle Forze Armate e dove, in molti casi, le Forze Armate sono composte da «professionisti» qualificati. Da noi, il problema si presenta assai più grave perché l'addestramento è accettato solo purché non se ne parli, non si senta o non si veda. La pressione politica è inoltre molto più forte nel settore del personale, anche se limitata a quello di leva. Il tempo dedicato a soddisfare le esigenze burocratiche delle

pratiche impostate dal personale di leva, a torto o ragione, è incredibile. Raccomandazioni, richieste di avvicinamento, di congedo anticipato, ecc. ecc. finiscono tutte con interesse il comandante del «corpo», sottraendo tempo e interesse non solo alla cura addestrativa, ma anche a quella più seria del governo del personale. Ciò provoca inevitabilmente la rinuncia alla «prevenzione» e il ricorso inevitabile alle più sbrigative forme «coercitive». Comandi e comandanti ai vari livelli si dedicano alla «burocrazia» di gestione a tempo pieno, formandosi una mentalità dogmatica, normativa e ripetitiva che travasano sull'addestramento quelle rare volte che se ne occupano.

Nasce così una mentalità perfezionistica che blocca qualsiasi sforzo innovativo. La ricettività addestrativa di un reparto dipende oltre che dalla capacità dei Quadri e dalla disponibilità di mezzi e di strutture adeguate, anche da un insieme di fattori strettamente collegati quali la disciplina, la coesione, lo spirito di corpo, la tendenza al lavoro di gruppo. Si è già detto come fra essi e l'addestramento esista un reciproco rapporto di causa-effetto e che a essi dovrebbe dedicare tutto il suo impegno a tempo pieno anche il comandante più capace e più fortunato. Invece, troppo tempo gli viene sottratto per impegni del tutto marginali. Il culmine del suo impegno addestrativo viene, comunque, identificato non già con il conseguimento della «capacità operativa» del reparto da lui comandato, bensì nella evanescente atmosfera delle «grandi esercitazioni», eredi delle note «grandi manovre».

Esse non corrispondono a obiettivi addestrativi concreti, ma si propongono invece di impressionare il pubblico, normalmente composto da personaggi militarmente incompetenti e perciò ben disposti a apprezzare esercitazioni simili a spettacoli ben orchestrati. Per far vedere tutto e in poco tempo si concentra in pochissimo spazio e a intervalli minimi una massa considerevole di personale, di mezzi, di atti tattici, di fuoco. Spesso avviene che un soldato spari in una sola esercitazione più colpi che non lungo tutto il processo addestrativo vero e proprio. Se mancano le munizioni e i carburanti per l'oscura, ma assai più utile attività di tutti i

giorni, essi sorprendentemente abbondano a dismisura in tali occasioni di festa militare. A rendere ancor più irrealistiche tali esercitazioni intervengono severe restrizioni al fuoco e al movimento, sia per motivi di sicurezza che per non disturbare la comunità civile. Inoltre, poiché i poligoni sono quelli che sono e i Comandi coinvolti spesso sempre gli stessi, le esercitazioni sono confezionate, quasi ricette cui basti aggiungere diverso condimento per farle apparire nuove. Nel descrivere attività analoghe dell'Esercito americano, Hauser commenta: «Molti comandanti dedicano la maggior parte delle loro energie a preparare e condurre queste "realistiche" esercitazioni, chiamandole addestramento. In realtà assai poco addestramento viene condotto. I soldati muovono all'interno dell'esercitazione senza mettere alla prova le capacità individuali».<sup>1</sup>

Assai meno realisticamente impegnati dei soldati sono comandanti e Comandi semmai coinvolti in una scenografia degna di professionisti di Cinecittà. Queste esercitazioni spettacolo che entusiasmano i vertici, ma scoraggiano gli esperti militari nazionali e stranieri, sono note come «teatrini». È probabile che il termine abbia radici storiche. Infatti, scrive Luigi Barzini che, nel Rinascimento «condottieri ben pagati inscenavano l'aspetto esteriore dei conflitti armati, decorando il teatro della guerra... con magnifiche attrezzature, bandiere, tende colorate, cavalli bardati, pennacchi, macchine d'assedio. L'azione era accompagnata da musiche marziali, rulli di tamburo, canti incoraggianti ed urla che facevano gelare il sangue nelle vene».<sup>2</sup> A parte l'espressione «ben pagati», tutto coincide. Sarebbe meglio però ricordare quanto poco siano servite per difendere l'Italia tali messe in scena fastose. Questa tendenza alla artificiosità dell'addestramento si accentuò prima della seconda guerra mondiale, quando il Governo era più interessato allo spettacolo della forza militare che non alla forza stessa. Mentre l'Italia si compiaceva di ciò che vedeva, esperti stranieri riferivano

<sup>1</sup> W. Hauser, *op. cit.*

<sup>2</sup> L. Barzini, *op. cit.*

sulla scarsa credibilità del nostro addestramento, in tutte e tre le nostre Forze Armate.<sup>1</sup>

Ancor oggi così avviene. Ma, ottenuto il compiacimento delle FF.AA., chi si cura degli esperti? Dicono i nostri ufficiali: se è impossibile abolirle, almeno si dovrebbe tentare di ridurle drasticamente. Oggi sono anch'esse causa, con le loro prove e controprove, della «turbolenza» della vita addestrativa dei reparti. Ma soprattutto l'effetto spettacolo dovrebbe essere bandito in tutte le esercitazioni dove il pubblico è costituito da militari. Oggi, secondo la naturale tendenza a imitare le cose mal fatte, il «teatrino» o «vasetto» viene ripetuto a tutti i livelli. Molti recitano, pochi si addestrano. Non è infrequente il caso di vedere un generale che si preoccupa personalmente del movimento di un singolo mezzo o di una sparuta squadra di soldati.

Quanto ciò rientri nelle sue competenze o serva al suo prestigio è assai opinabile. Si è però detto come il Comando è una tappa inderogabile per la successiva promozione. In un contesto che premia il conformismo e il quieto vivere, sembra abbastanza comprensibile che più di un comandante cerchi di piacere, applicando dogmaticamente e ottusamente la dottrina e evitando in ogni modo l'imprevisto. Questa tendenza ha effetti gravissimi anche sulla motivazione dei Quadri giovani. I più motivati non riconoscono la professione da loro scelta, gli altri si adeguano e collaborano volentieri ad un'attività che non li responsabilizza in alcun modo e si conclude rapidamente. Inoltre, la diffusione a tutti i livelli di questa perversa tendenza addestrativa, contrasta drammaticamente con l'esigenza sempre più attuale di realismo tale da stimolare autonomia e iniziativa a tutti i livelli. Clausewitz ha scritto che «in guerra tutto è semplice, ma anche il semplice diventa difficile». Quindi, il rimedio sarebbe l'adozione di soluzioni concettualmente semplici, ma impegnative sul piano esecutivo.

Da noi si propende per la soluzione opposta: soluzioni

<sup>1</sup> Williamson Murray, «The Role of Italy in British Strategy, 1938-1939», in «Royal United Services Institute Journal», settembre 1979.

concettualmente complesse del tutto dissociate da un addestramento che, invece, lascia pochissimo spazio all'imprevisto. Manca, inoltre, nel contesto delle nostre attività addestrative, una seria considerazione di tutti i fattori concorrenti nelle operazioni, ma che non trovano una possibilità di concreta rappresentazione. Sono tra essi l'effetto delle contro-misure elettroniche, la difficoltà di acquisizione degli obiettivi, gli effetti di un cattivo funzionamento dei comandi, la rispondenza reale delle procedure di richieste e di impiego delle missioni aeree o del sostegno di fuoco e logistico. Le incognite sono numerose e complesse ma date, purtroppo, tutte per scontate.

Si danno per buoni dati sperimentali forniti da altri o, più normalmente, si considera istantaneamente soddisfatta, nel migliore dei modi, ogni esigenza solo perché manifestata a livello teorico.

Il vero «realismo» è invece quello che tiene, per quanto possibile, conto di tutto, che presume le condizioni più sfavorevoli, che impegna Quadri e truppe in condizioni di disagio, fatica e rischio relativo, per un tempo sufficiente e nel quadro di attività che lascino spazio e margine all'imprevisto. Quanto ai rischi, il problema è sicuramente esasperato presso le nostre Forze Armate quando a esserne coinvolto è il personale di leva. Un utile esempio. Nella stessa giornata, nella stessa caserma, un soldato si procurò in servizio una lieve lesione a un dito e un ufficiale superiore, uno schiacciamento delle vertebre piuttosto serio durante un'attività sportiva. Quasi subito tutta la catena dei Comandi Superiori entrò in agitazione, per sapere perché e come il soldato si fosse fatto male e chi ne fosse responsabile. L'ufficiale superiore fu ricoverato in ospedale civile grazie ad un amico e non ricevette, non solo alcuna attenzione, ma neanche una telefonata di auguri. È chiaro come questo modo di vedere le cose non agevoli l'accettazione del rischio da parte di chi non è un «guerriero» per propria natura. Quanto questa preoccupazione sia immotivata è però dimostrato dall'esame delle percentuali di incidenti letali e non (fra i non, anche la sbucciatura del

dito) nel 1978, nell'Esercito.<sup>1</sup> Su 101 deceduti in un anno, 76 sono periti fuori servizio e 25 in servizio. Di questi ultimi, solo 5 in addestramento e due per incidenti di tiro (dovuti probabilmente a imperizia). Per i feriti, invece, su un totale di 4301, 501 si sono infortunati in addestramento e 28 in incidenti di tiro.

Per inciso, nello stesso anno gli incidenti fuori servizio sono stati 2297 sui 4301 del totale. I soli incidenti su macchine private sono ammontati a 928.

È utile aggiungere che un addestramento più duro oltre che esser gradito alla massa dei giovani, normalmente riduce e non accentua le cause di rischio. Il giovane psico-fisicamente maturo, inserito in un ambiente addestrativo di élite, può affrontare con tranquillità rischi impensabili per del personale non addestrato. Non è già riducendo le bombe a mano da addestramento che si annullano i rischi, ma facendo in modo che l'addestramento al lancio sia ben curato e che i soldati da addestrare siano psicologicamente preparati. Ridurre i rischi annullando le cause di pericolo può portare in breve alla nascita di un Esercito assistenziale, di nessuna utilità in caso di confronto armato, che richieda, per quanto possibile, Quadri e truppa collaudati. Durante l'ultimo conflitto mondiale i reparti delle tre Forze Armate che hanno meglio reso in combattimento sono stati quelli cui l'addestramento aveva imposto situazioni di rischio. Tale è stato il caso del pilota da caccia, del sommergibilista, del paracadutista, delle truppe da montagna, dei reparti di cavalleria. Occorre quindi per tutti realismo, capacità di immaginazione e spazio all'iniziativa.

### *L'addestramento interforze*

Le difficoltà di condurre, in tempo di pace, un serio addestramento collettivo nel nostro Paese si moltiplicano nel caso «Interforze». Tutto diventa difficile, se non impossibile. La

<sup>1</sup> Annuario ISTRID 1981-1982, cit.

cooperazione «aeroterrestre» è allo stato simbolico e ce se ne ricorda soprattutto quando occorrono effetti spettacolari per condire meglio le ricette «dimostrative». Per il settore «aeronavale» le ricorrenti sortite della Marina a favore di una propria aviazione non nascono certo da un matrimonio felice fra le due Forze Armate. La separatezza fra le tre Forze Armate è tale che si pretendono esercitazioni separate in breve successione di tempo e fatte tutt'al più in modo che a ognuna vada equamente la stessa parte di merito. Non è tanto, anche in questo caso, l'addestramento che conta quanto il fatto che ogni Forza Armata riesca a figurare rispetto alle altre. L'assenza di cooperazione è un fatto tradizionale all'interno delle nostre FF.AA. che tanti guai già ci ha procurato in guerra. Ma non sembra che la lezione sia servita. Nel dopoguerra, pur con i limitati mezzi disponibili, un certo addestramento interforze era ancora possibile, presumibilmente perché ereditato da altri Paesi cui il nostro modello di difesa si era ispirato. Con il ritorno a un modulo addestrativo più nazionale, anche quel poco si è perso per strada.

La saggezza tradizionale torna a esercitarsi nei settori in cui più si trova a suo agio e può meglio figurare senza pericolosi confronti, cioè l'addestramento mono-forza armata, il che impedisce oltre che l'acquisizione di una capacità interforze di base anche l'assimilazione di tecniche più approfondite. Questo comporta un fattore di rischio grave soprattutto per operazioni convenzionali «a bassa intensità» come nel caso di un intervento immediato in qualche punto della nostra penisola contro un aggressore non previsto. Nessuno, in mancanza di un'esperienza reale, è in grado di chiedersi cosa realmente occorra in termini di predisposizione addestrative, logistiche, di comando ecc. ecc. E nessuno se lo chiede. Un addestramento realistico metterebbe in luce drammatiche carenze in questo settore. Una componente «Interforze» non è solo la somma di unità delle tre Forze Armate, più o meno legate da una situazione di comando e controllo di compromesso. È qualcosa di completamente diverso, che richiede nuove procedure, nuove tattiche, comuni e frequenti esperienze, un sostegno logistico predispo-

sto nel dettaglio e più volte sperimentato, una struttura di forze e un'articolazione operativa curata e provata con frequenza. La pianificazione va anch'essa costantemente perfezionata in base a dati di esperienza costantemente verificati. Tutto questo richiede addestramento, addestramento e ancora addestramento interforze. Per tali operazioni, Sarkesian scrive che «le esigenze militari e le capacità, tradotte in *forces in being* ["forze esistenti, pronte per l'impiego"] devono essere integrate realisticamente nei piani». <sup>1</sup> Ma da noi manca la condizione base. Non vi sono le *forces in being* e quindi realismo nei piani e capacità in funzione delle esigenze rimangono incognite insoddisfatte.

Se si assume come esempio la nota «Forza di intervento» che trova tanta difficoltà a nascere per insipienza politica e militare, la situazione appare chiaramente critica. Dopo oltre un anno e mezzo dall'annuncio della volontà di costituirlo, poco di serio è stato fatto. Anche in questo caso si è data assoluta priorità alla parallela forza per la «protezione civile».

Ma ciò che è peggio è che alcuni fra i vertici militari sono o sembrano convinti che una forza di tale complessità possa sorgere in caso di emergenza, dal nulla, mettendo insieme anche alla rinfusa un po' di navi, un po' di aerei, un po' di truppe da sbarco e paracadutisti, come è accaduto per la spedizione in Libano. Un minestrone improvvisato di fronte all'inatteso arrivo dei nemici. Anche il comando e il controllo di tale forza dovrebbe essere assicurato all'ultimo momento senza che abbia potuto, nel tempo, familiarizzarsi con i reparti da impiegare durante una realistica pratica addestrativa. Abbiamo avuto in passato eccellenti truppe e eccellenti formazioni navali e aeree, ma mai siamo stati in grado di portare a compimento con efficienza un'operazione di avio-sbarco o sbarco navale. Tanto meno un'operazione che le prevedesse entrambe. Perché? Faciloneria e volontà di ignorare il problema. La capacità interforze non è un prodotto

<sup>1</sup> Sam Sarkesian, *Beyond the Battlefield. The New Military Professionalism*, Pergam Press Inc., 1981.

spontaneo, come appare ovvio a chi ha avuto modo di osservare la cura con cui questo aspetto addestrativo-organizzativo è curato in Paesi che, peraltro, hanno una tradizionale capacità in materia e hanno condotto, come Gran Bretagna e Stati Uniti, operazioni anche su vasta scala con successo. È facile prevedere cosa succederebbe se, agli imprevisti della situazione reale di combattimento, si aggiungessero tutti quelli, altrettanto drammatici, dovuti all'improvvisazione e all'impreparazione. Quanti sanno che, ad esempio, i nostri paracadutisti trovano da tempo assai difficile condurre un addestramento serio con i reparti di volo, perché gli aerei sono pochi, sono indisponibili per inefficienza o perché devoluti ad altri usi non militari? I palliativi del lancio da elicotteri non soddisfano che in parte le esigenze del lancio operativo.

Un beneficio che si trarrebbe dall'addestramento interforze sarebbe la migliore conoscenza fra reparti delle tre Forze Armate e la nascita di una stima reciproca oggi impossibile grazie alle paratie stagne innalzate dai rispettivi organismi di Forza Armata. Non meno importante, un ultimo beneficio sarebbe la lotta alla noia delle esercitazioni di Forza Armata e la possibilità di offrire ai Quadri nuovi ambienti, nuovi problemi, nuovi traguardi.

### *L'addestramento dei Comandi*

Scrivono Downey che «anche il comandante più elevato in grado deve esercitarsi nella sua attività di comando».<sup>1</sup> Ma, non sempre questo giusto avvertimento viene ascoltato e, con l'accesso agli alti gradi, i comandanti con i rispettivi Comandi entrano in un letargo operativo compensato solo in parte dalla frenesia burocratica. In un seminario sull'attività degli Alti Comandi condotto in Gran Bretagna, si è detto che «un ufficiale di grado elevato deve saper imparare acquisendo esperienza per esser in grado di riversare l'esperienza da

<sup>1</sup> J. Downey, *op. cit.*

lui acquisita sulla propria attività professionale». <sup>1</sup> Ciò avviene di rado perché spesso l'acquisizione di esperienza cessa ai minori livelli di comando. Il futuro viene poi vissuto nel ricordo di esperienze giovanili, senza maturare professionalmente nel campo operativo in modo adeguato al proprio livello. Sembra quasi confermata la legge che ciascuno, promosso fino al proprio livello di incompetenza, non se ne cura e si preoccupa solo delle incompetenze degli altri. Puntualmente a ogni guerra si è verificato che i Comandi di livello elevato erano quelli a entrare in crisi in caso di operazioni che non riuscivano a gestire.

Quante volte, nell'ultimo conflitto, Comandi elevati e non solo quelli italiani hanno persistito nell'emanare ordini non più eseguibili perché superati dalla realtà del combattimento? Nel nostro caso il sistema era esasperato dall'accentramento delle decisioni associato alla eccessiva distanza dei Comandi dalla zona di combattimento. In futuro, la tecnologia potrà consentire di seguire le vicende del combattimento in «tempi reali» purché il sistema di comando, controllo e comunicazioni, nonché le informazioni siano sapientemente usati. Scrivono Beaumont e Snyder: «Un problema chiave è rappresentato dal tempo impiegato a completare il ciclo delle attività di comando: la comunicazione del fatto, l'analisi da parte dello Stato Maggiore, la decisione, la formulazione degli ordini, la loro diramazione. Può accadere che un ordine giunga in una situazione ormai mutata e che la sua osservanza provochi il disastro». <sup>2</sup> Questo problema grave per chiunque, lo è soprattutto quando, come spesso da noi avviene, i Comandi reagiscono con estrema lentezza, preoccupandosi della perfezione formale più che della validità degli ordini. Inoltre, la mancanza di pratica anche nel settore della emanazione, ricezione e trasmissione delle informazioni e degli ordini porta a mettere in ciclo tutto per tutti, senza tener conto delle priorità. Per tale motivo quasi sempre comunicazioni anche tecnologicamente adeguate finiscono con esse-

<sup>1</sup> «Health and High Command: Stress, Sleep and Climate Change», cit.

<sup>2</sup> R. Beaumont e W.P. Snyder, *op. cit.*

re intasate da messaggi superflui che si innestano nella vera attività di comando creando confusione e facendo perdere tempo a tutti. Non si può non essere d'accordo con Beaumont e Snyder quando affermano che «la sensazione che le procedure di comando siano un vantaggio o uno svantaggio per la capacità di combattere non è ancora entrato chiaramente nel pensiero tattico e nella dottrina».¹ Ma più che nel «pensiero» non è entrato nella «pratica».

La NATO, ben conscia di questo problema, ha avviato da anni un iter addestrativo che attiva ogni anno gli Alti Comandi militari e ogni due anni anche quelli politici. Ma non ottiene grandi successi anche perché i suoi clienti, tutti esterni, sono decisamente troppi e non coercibili in alcun modo da un'organizzazione non sovranazionale. In campo nazionale sarebbe invece possibile esercitare l'autorità richiesta ove vi fosse la volontà necessaria da parte politica e militare.

L'unica cosa da fare è prevedere delle prove di valutazione della operatività dei Comandi e dei comandanti da parte dei rispettivi vertici. Per i vertici massimi ci si potrebbe accontentare di un'autovalutazione in base alla capacità di autocritica che essi dovrebbero consapevolmente possedere. Si eviterebbe così, almeno, quella progressiva sclerosi della preparazione professionale che si aggrava con il crescere del livello dei Comandi e con il progredire nella carriera. Vi sono tre tipi di attivazioni dei Comandi, riconosciute con vari nomi ma sostanzialmente eguali in ogni Paese, le esercitazioni con i Quadri, le esercitazioni per posti di comando, i giochi di guerra. Le prime si prestano solo a una valutazione di tipo normativo in quanto si estrinsecano in studi dottrinali o comunque teorici, presentati didatticamente a uditori più o meno attenti. Si possono vivacizzare, ma la sostanza non muta di molto. Le ultime due categorie sono, invece, importantissime anche per la valutazione. Si dovrebbe iniziare con i giochi di guerra che, se impostati seriamente e soprattutto se condotti con l'ausilio di elaboratori, otterreb-

¹ R. Beaumont e W.P. Snyder, *op. cit.*

bero molteplici scopi, tra i quali la verifica dell'attività decisionale<sup>1</sup> e la validità delle soluzioni operative. Oltre tutto, giochi di guerra prolungati e condotti in situazioni di tutto comfort, potrebbero consentire di temperare gli ingegni e di collaudare le procedure prima di affrontare le più impegnative esercitazioni per «posti di comando». La presentazione di situazioni impreviste metterebbe alla prova la capacità di reazione di comandanti e Comandi nonché la capacità decisionale. Le esercitazioni per «posti di comando», problema che interessa soprattutto l'Esercito, dovrebbero attivare i Comandi e i comandanti, ponendoli in situazioni di mobilità, di disagio, di stress, di pura e semplice fatica fisica, prossime a un caso operativo. Bisogna infatti creare anche artificiosamente «la fatica, il rischio che rendono più difficile il compito dell'intelletto. La sfida... malgrado tutto non è tanto fisica e morale quanto dell'incertezza».<sup>2</sup> Se si eliminano la fatica, i disagi, l'incertezza, non si sperimenta nulla. Un realismo molto elevato è comunque difficile, perché non si può per i Comandi, a differenza di quanto avviene per le esercitazioni con le truppe, simulare almeno in parte i rischi individuali e collettivi, né veder tradotte le decisioni in atti esecutivi, soppesando quindi la loro influenza sulla decisione. Le esercitazioni per posti di comando come quelle valutative per le truppe dovrebbero essere prolungate e mai interrotte. La guerra futura può, grazie alle nuove tecnologie, essere condotta senza sosta. Non sono pensabili o quantomeno normali le soste notturne o anche diurne delle operazioni tipiche delle guerre passate. La capacità di combattere per periodi prolungati con efficienza potrà essere un elemento risolutivo del combattimento. E ciò vale anche per comandanti e Comandi: in caso di prove addestrative non continue e prolungate «i problemi causati dalla perdita di sonno e dalla continua attività non vengono affrontati».<sup>3</sup> Tanto meno li affrontano comandanti e Comandi elevati che

<sup>1</sup> Giovanni Saladino, La simulazione militare, articolo di prossima pubblicazione su Rivista Aeronautica, edita dallo Stato Maggiore dell'Aeronautica.

<sup>2</sup> R. Aron, *op. cit.*

<sup>3</sup> M.G. Hunt-Davis e D.M. Freedman, *op. cit.*

riducono al minimo il proprio impegno, evitano qualsiasi disagio fisico, prevedono comode e lunghe interruzioni per il proprio riposo. Inoltre, vari artifici di esercitazione e una simpatica complicità fra attivanti e attivati, oltreché una cauta, rigida, quasi inflessibile e lenta direzione dell'esercitazione consente di imporre un ritmo decisionale di assoluto riposo e di annullare totalmente l'imprevisto. Ne soffrono oltre che i Comandi nella loro attività e nell'applicazione delle procedure, anche le comunicazioni che non vengono mai sottoposte a un traffico impegnativo, non vengono disturbate, non sono costrette a adeguarsi agli spostamenti frequenti dei rispettivi Comandi, in quanto essi assai di rado si spostano. È una chiara vocazione all'eroismo, perché un comando di Grande Unità che permanesse in guerra più ore nello stesso posto verrebbe individuato, attaccato e distrutto. Se poi non si muovesse per tre giorni... non ne parliamo.

Alcune eccezioni a questo comodo vivere sorgono qua e là dove alcuni comandanti, dotati di una coscienza operativa propria, cercano soluzioni realistiche, autoattivandosi con severità. Ma purtroppo sono le eccezioni e non la norma. Perché ciò si verifica di più nell'Esercito che non nelle altre Forze Armate? Perché lo spostamento per mare e per aria di formazioni comporta comunque la consuetudine a un'attività di comando e controllo e comunicazioni tale da attivare i Comandi, anche i più elevati. Non così avviene per le truppe di terra, che si muovono per mini-formazioni, senza un collegamento realistico con i Comandi più elevati. Il Comando, Controllo e Comunicazioni (C3) è pertanto, prevalentemente, amministrativo ossia indirizzato alle esigenze della vita di tutti i giorni, del tempo di pace. Ma gli assenti, in modo totale, da questa scena sono i C3 interforze, attivati e solo superficialmente e per riflesso dalle esercitazioni NATO, come se dovessimo farci imporre da altri di sperimentare la validità di risposta dei nostri Comandi.

## *L'addestramento internazionale*

Parlare dell'addestramento senza accennare ai suoi aspetti internazionali equivarrebbe a lasciare la trattazione del problema a metà. Per un Paese come il nostro, inserito in un'alleanza ed in un contesto geo-politico così vario e denso di rischi quale il Mediterraneo, la capacità di operare con ogni forza armata e con formazioni «Interforze» insieme ad altri, sembra tecnicamente indispensabile. Ma è anche un fatto di cultura. In passato, durante due guerre, abbiamo pagato duramente lo scotto di un provincialismo spiccato che faceva ritenere eccellenti le nostre scelte, in assenza di un confronto con altri che dimostrasse il contrario o suggerisse cambiamenti. Ancor oggi, anche negli alti gradi c'è chi è convinto che «non abbiamo nulla da imparare», controbilanciato da chi, altrettanto dannoso, è pronto a recepire qualsiasi idea dall'estero e a metterla in pratica senza averci pensato su due volte. Solo un'esperienza vissuta e prolungata ai vari livelli e diffusa in tutta l'organizzazione ci potrà curare da queste superate tendenze, esterofofie od esterofile. Un programma completo dovrebbe prevedere: corsi per ufficiali e sottufficiali all'estero per perfezionare la propria preparazione professionale; l'invio di nostre unità, a esercitarsi con altre in altri territori, e infine, la partecipazione di nostri Comandi operativi ad esercitazioni internazionali al loro livello, scegliendo le più impegnative sotto tutti gli aspetti. Si accumulerebbero così molteplici esperienze che al rientro del personale, dei reparti e dei Comandi verrebbero travasate e distribuite lungo tutta l'organizzazione. I risultati sarebbero più elevati se l'organizzazione si predisponesse mentalmente ed in termini organizzativi per valorizzare appieno tale apporto di conoscenza ed esperienza. Oggi, a parte i corsi di specializzazione che impongono la ricollocazione del personale addestrato dove esiste il materiale corrispondente, questo potenziale viene disperso. Assai di rado la preparazione acquisita anche attraverso corsi impegnativi viene considerata utile e sfruttata nell'impiego.

Ciò avviene anche perché i responsabili dell'impiego del

personale di rado hanno un'esperienza estera e, quindi, se non la rifiutano almeno non ne apprezzano il valore. Tutt'al più viene apprezzata la conoscenza della lingua, quale strumento indispensabile per occupare posti all'estero, spesso di scarso rilievo professionale.

Liddell Hart ha scritto che «vi è qualcosa di più difficile che non il far entrare un'idea nuova nella mente di un militare, ed è cacciare quella vecchia».

Naturalmente occorre che all'estero venga mandato chi professionalmente merita e non, come talvolta avviene, chi non ha chances di ben figurare. Siamo riusciti in passato ad inviare a corsi *ranger* personale che ha dimostrato di non possedere sufficienti doti di coraggio e di orgoglio per terminare decentemente il corso o di assegnare a altri corsi impegnativi ufficiali psicologicamente instabili e privi di orgoglio professionale. E ciò nonostante che il materiale umano all'altezza non difettasse di certo. E non sono casi isolati. Se la scelta del personale e del corso è valida, il costo anche se elevato è indubbiamente «pagante» in termini di costo-beneficio per l'organizzazione, che, peraltro, potrebbe operare economie in altri settori disciplinando meglio le «visite» all'estero di delegazioni numerose, non motivate da alcun concreto motivo di lavoro. Un altro modo di far economia è offerto dagli accordi per scambi «alla pari», i cui costi sono ridotti al minimo. È possibile anche acquisire un'esperienza internazionale a buon mercato invitando ufficiali e sottufficiali di altri Paesi evoluti a addestrarsi con noi. Qualcosa già vien fatto, ma il personale straniero è spesso sottoimpiegato per la diffidenza che si nutre da noi per chi viene da fuori. E ciò mentre i nostri sono trattati veramente «alla pari» e impegnati seriamente. Risultato: alcuni Paesi non inviano i loro ufficiali migliori se non per occasionale errore. Il confronto dei nostri con ufficiali esteri scadenti rafforza poi la convinzione che «non abbiamo nulla da imparare».

Un ufficiale straniero di notevole esperienza professionale e capacità commentava, a ragione, che in Italia non aveva visto che «dimostrazioni» e non «esercitazioni». Purtroppo ciò vale anche per quelle internazionali condotte sul nostro

territorio. Invece, le esercitazioni all'estero dei nostri reparti sono una fonte eccezionale di esperienze e dimostrano anche che il modo migliore per motivare i nostri soldati è impegnarli in attività dure e competitive. I comandanti delle minori unità sottratti al controllo ossessivo dei Comandi Superiori se la cavano di solito egregiamente anche in condizioni climatiche proibitive, in attività continuative ed in situazioni di rischio e di fatica.

Data la posizione geografica del nostro Paese di relativo isolamento da tutti gli altri membri della NATO, le occasioni di cooperazione occorre provarle. Nel Centro Europa esse sono spontanee data la coabitazione di ben otto eserciti e altrettante forze aeree, sei forze navali nella stessa regione e negli stessi mari. È un problema soprattutto per l'Esercito, dato che Marina e Aeronautica per la maggiore mobilità operativa hanno più facilità e occasioni di esercitarsi con altri. Occorre perciò che sia avviata da persone esperte in campo internazionale un programma di attività a lungo termine, ben finalizzato, in cui gli scopi da conseguire giustifichino lo sforzo finanziario richiesto. Se il problema sarà bene affrontato si potrà trovare apertura presso alcuni Paesi per agevolazioni considerevoli volte a ridurre l'onere finanziario.

Un ultimo aspetto dell'addestramento internazionale è offerto dai corsi effettuati presso di noi da Paesi del Terzo Mondo. È un'attività importante che però non è ancora sufficientemente valorizzata. Il suo significato politico non può sfuggire a nessuno, ma la materia è ancora trattata senza adeguato approfondimento da Difesa e Esteri insieme.

Manca inoltre quasi totalmente, a parte alcune eccezioni, l'attività di nostre missioni militari all'estero, che sarebbe invece il caso di esaminare seriamente.

## *Perché valutare la capacità operativa*

Si è già accennato al fatto che l'addestramento costituisce oltre che un mezzo per conseguire la capacità operativa e affinarla anche il modo più efficace per verificarla, sempre che la si voglia verificare. Di recente Paul Dalou ha scritto a proposito dell'Esercito francese che «l'attività operativa non è urgente. Sia la competenza che l'incompetenza non hanno alcuna possibilità di essere giudicate e valutate. Non è in questo settore, dove l'interesse è debole, che la responsabilità militare tenderà a investire le proprie energie».<sup>1</sup> Il commento può valere anche per noi, dove ci sono molti disposti a parlare di capacità operativa, ma pochi a sapere realmente di cosa si tratti o disposti seriamente a occuparsene.

L'addestramento da solo non basta per stabilire con sufficiente correttezza e approssimazione un prodotto estremamente complesso quale è la capacità operativa. Molteplici fattori intervengono a tutti i livelli per definirla, combinandosi fra loro in molti modi di difficile oggettivazione.

Per quanto si debba riconoscere che qualsiasi sistema valutativo si adotti esso non potrà mai sostituirsi credibilmente alla unica, reale verifica del combattimento e della guerra, la «non valutazione» della capacità operativa è un rischio che nessuna Forza Armata e nessun Paese dovrebbero accettare. Non si può seriamente continuare a valutare la capacità operativa con discontinuità e superficialità in base alle prestazioni a volte deludenti, a volte entusiasmanti di singoli reparti. L'esecrazione delle prime e l'esaltazione delle seconde allontanano la ricerca della verità e conferiscono un andamento sinusoidale ai rapporti fra Paese e Forze Armate. Altrettanto plateali sono le affermazioni di eccellenza o di inefficienza generale elargite con analoga incompetenza da civili e militari. Per un'organizzazione delle dimensioni, della complessità, del costo, dell'importanza di quella militare non è possibile lasciare al caso o all'umore la valutazione della rispondenza dello strumento militare alla politica mili-

<sup>1</sup> P. Dalou, art. cit.

tare del Paese. Sam Sarkesian<sup>1</sup> sostiene che è indispensabile valutare costantemente, in tempo di pace, la capacità operativa, anche se solo in guerra si saprà realmente cosa essa valga. La sperimentazione e il collaudo s'impongono a qualsiasi macchina prima del suo effettivo impiego. È mai possibile che si pensi di gettare nel combattimento la «macchina militare» senza almeno una valida prova «di banco»? L'indifferenza delle nostre Forze Armate verso questo aspetto della loro vita professionale ha radici storiche, soprattutto ai livelli alti di comando e direttivi e questa tendenza è stata indubbiamente favorita dalla leggerezza con cui, da oltre cent'anni, il Paese ha giudicato il problema militare. Oggi, però, quando i conflitti di varia pericolosità e livello possono verificarsi senza preavviso adeguato, un Paese si può difendere solo con la capacità operativa di cui dispone già, quella delle sue forze *in being*, non essendoci tempo né modo di correre ai ripari. La valutazione della capacità operativa rappresenta perciò un fattore politico-militare indispensabile, tale da condizionare le iniziative politiche di Governo. Il dubbio, la conoscenza imperfetta delle prestazioni delle proprie Forze Armate in termini dissuasivi o di intervento costringono un Governo responsabile all'inazione e uno irresponsabile a rischiose avventure. L'ex primo ministro britannico Heath ha detto a tale proposito che «brandeggiare la forza militare, quando non si è certi di poterla usare con successo, può dar solo luogo a demoralizzazione in Patria, convogliando all'estero un'impressione di impotenza». <sup>2</sup> Ancor peggio è quando, trascinati dagli eventi, si è costretti a impiegare la forza in condizioni tali da non dare garanzia di successo. Una lettura anche superficiale della nostra storia offre innumerevoli esempi di impiego sconsiderato della forza militare a causa della improvvisazione politica e dell'assenza di una serietà morale e professionale dei vertici militari. Alla base di tutti i malaugurati eventi della nostra storia

<sup>1</sup> S. Sarkesian (a cura di), *Combat Effectiveness*, cit.

<sup>2</sup> Edward Heath, «The Role of Western Military Power in the World Today», in «Royal United Services Institute Journal», febbraio 1980.

si è riscontrata una assoluta ignoranza della reale «capacità operativa» delle forze, la cui potenza veniva espressa solo in termini di numeri e dimensioni, di nessun significato pratico.

Le qualifiche di operatività che venivano attribuite alle varie forze prima del loro impiego non si basavano su nessuna valutazione obiettiva, ma invece su orecchiate stime non sostenute dai fatti. Poiché sembra legittimo voler invertire questo meccanismo perverso che tanti danni ha prodotto al prestigio del Paese e delle Forze Armate, il Governo dovrebbe ora pretendere dalle Forze Armate una valutazione, il più possibile obiettiva, della loro capacità operativa globale e per singola «missione strategica». Come, infatti, è indispensabile essere costantemente al corrente della riserva aurea, dello stato del debito pubblico e della produttività nazionale per sviluppare una politica finanziaria credibile, così occorre conoscere lo status reale del nostro strumento operativo per poter condurre una politica di difesa credibile. Inoltre, secondo Sarkesian, «le maggiori decisioni di bilancio, le iniziative politiche, la politica estera e le concezioni strategiche dipendono in modo rilevante da quella che si ritiene essere la capacità della forza alle armi».<sup>1</sup> Quale miglior motivo per ridurre gli errori di giudizio? Il compito è difficile perché la valutazione dovrebbe essere fatta in termini «Interforze», al fine di stabilire concretamente il rendimento complessivo delle forze nelle singole missioni in cui è scomponibile il problema strategico nazionale.

Queste valutazioni singole consentirebbero una credibile valutazione globale, rendendo meno arbitrario il collegamento fra finanziamenti e richieste, nel quadro del rapporto fra il compito e la capacità di assolverlo. L'assenza di una valutazione credibile della capacità operativa, conferisce inoltre artificiosità all'attività dei reparti, privi come sono di termini di riferimento per stabilire la validità dei propri sforzi.

Le unità devono aguzzare il loro ingegno per far bella

<sup>1</sup> S. Sarkesian (a cura di), *Combat Effectiveness*, cit.

figura. Così, reparti posticci, che poco hanno a che fare con quelli che dovrebbero entrare in operazioni vere e proprie, vengono costituiti ad hoc per poi essere disciolti immediatamente dopo le esercitazioni. Scrive Lewis Sorley, a proposito di casi analoghi nell'Esercito americano, che «gli ufficiali nei gradi inferiori sono costretti a fare l'impossibile, per portare avanti il compito nonostante le risorse inadeguate... o soffrire l'impatto negativo sulle loro prospettive di carriera, ricevendo il biasimo per colpe che non sono loro».<sup>1</sup> Aggiungeva, alcuni anni fa, un capo di Stato Maggiore statunitense che «si passa troppo tempo a provare che il mediocre è eccezionale». A questo punto si potrebbe concludere che se mali di questo tipo affliggono gli Stati Uniti e presumibilmente tutte le Forze Armate del mondo, in tempo di pace, non c'è nulla di grave in quello che capita a noi. Ma non è così. In tutti gli Eserciti seri si riconosce il rischio di una degenerazione interpretativa della capacità operativa e molto si fa per correre ai ripari. Inoltre, strumenti anche imperfetti di valutazione sono in vigore e vengono costantemente applicati oltretutto aggiornati. Da noi nulla di tutto questo.

Vi è anche da aggiungere che in Paesi tradizionalmente si a sforzi immediati e rilevanti, e con le risorse e il potenziale per farlo, le lacune «operative» possono essere risolte in tempi brevi solo che esista la volontà politica di farlo. Da noi, l'unico momento storico in cui ciò si è verificato è stato dopo Caporetto, quando il Paese ha dimostrato, forse per l'unica volta, di essere capace di reagire adeguatamente. Ma sono occorse circostanze drammatiche per ottenere questa rigorosa convergenza nazionale di intenti. Inoltre, quando le risorse assegnate alle Forze Armate sono scarse, quando il loro prestigio reale è messo in dubbio, quando permangono ancora forti scollamenti fra il problema militare e quello nazionale, sembra che solo la consapevolezza di «una capacità operativa» concreta possa stabilire un clima di reciproca fiducia e simpatia fra Forze Armate e Paese.

A dimostrare i benefici di un sistema di valutazione, per

<sup>1</sup> L. Sorley, *op. cit.*

imperfetto che esso sia, basta osservare i reparti cui, per il loro particolare impiego, sono imposte le prove valutative NATO, condotte da *teams* di esperti di varie nazioni per un periodo prolungato e con severità. Non solo questi reparti sono quasi sempre classificati ai livelli più alti delle graduatorie NATO, ma la nostra organizzazione militare, sempre sensibile al principio della «bella figura» con l'estero, fa tutto il possibile perché esse siano nelle migliori condizioni per ben operare. Le altre, le cenerentole, devono invece affidarsi a due fattori destabilizzanti, quale l'arte di arrangiarsi che ha l'equivalente anglosassone nel *can do approach*, e la stima sempre imperfetta e generica operata dall'occhio, non sempre esperto e assai poco attento dei Comandi Superiori. Ha fatto testo il caso recente di un nostro generale che, per essere particolarmente interessato e competente in termini di «efficienza operativa», veniva battezzato da alcuni suoi colleghi come «l'operativo» con intenzioni non sempre lusinghiere. A parte le sporadiche esercitazioni di allarme nazionale, dove un qualche controllo di limitata serietà è ancor possibile, in tutti gli altri casi il verdetto sull'operatività o meno di un reparto non offre alcun elemento probante, quando poi non è addirittura mistificante.

Si instaura così uno strano rapporto fra Comandi e Unità, i primi ansiosi di essere illusi sulla condizione dei reparti, i secondi rassegnati al ruolo di complici mistificatori. Le valutazioni superficiali formulate dopo poche ore di prove, condotte ad arte, non offrono alcun elemento serio anche se, assai spesso, decretano immeritatamente la fortuna o la sfortuna di un reparto e del suo comandante. Secondo un documento dell'Army War College, citato da Lewis Sorley, sembra che siano stati segnalati quali elementi collaterali di un'«imperfetta capacità di valutare «la differenza fra le risorse disponibili e le esigenze», «una difficoltà aggravata dal rifiuto degli ufficiali più elevati in grado di riconoscere la situazione, stabilire priorità, subirne le conseguenze».

La necessità di questo confronto fra esigenze e risorse è spesso evocata, in termini però troppo generici, da molti vertici militari e talvolta, per risonanza, da qualche vertice

politico. Ma, dispiace dirlo, non basta. La deficienza delle risorse non è infatti stabilita in base a chiari punti di riferimento, né con metodi sufficientemente probanti. Somiglia così troppo a un diritto al mugugno privo delle pretese a una seria risposta. Né tantomeno sono evidenziati gli sprechi, gli errori, le imperfezioni di cui è colpevole l'ambiente e che peggiorano il rendimento dell'insieme e l'impiego delle limitate risorse disponibili. Il discorso, per essere compreso e accettato, va riportato sul terreno dei fatti riscontrabili, quantificabili e dimostrabili. La valutazione della capacità operativa è lo strumento indispensabile per ottenere questo risultato.

Fino a che essa non sarà possibile, la dichiarazione dell'operatività sarà solo un atto di fede e la richiesta di risorse adeguate un interrogativo metafisico senza speranza di obiettiva risposta.

### *Come valutare la capacità operativa dei reparti*

Se i metodi adottati da altri Paesi non sembrano essere del tutto adeguati, occorrerebbe comunque prenderne conoscenza al fine di evitare di commettere gli stessi errori e per poter avviare, sulla scorta dei loro dati di esperienza, un'indagine atta a definire un modo migliore e appropriato alle nostre possibilità organizzative e peculiarità nazionali. Nel frattempo, anche l'adozione di metodi superati e criticabili potrebbe preparare il terreno per soluzioni migliori e per un indispensabile cambiamento di mentalità. La regolamentazione statunitense, la più approfondita e la più critica al riguardo, offre interessanti suggerimenti. L'impostazione attuale si basa soprattutto su una valutazione oggettiva di fatti quantificabili, rispondendo solo marginalmente alle incognite «umane» del problema, le più difficili da valutare, ma anche le più importanti.

Già nel secondo conflitto mondiale, le Forze Armate statunitensi, alla ricerca di una rapida soluzione dei loro problemi, troppo trascurati in precedenza, applicarono metodi

mutuati dal loro sistema industriale già abituato a affrontare in tempi brevi problemi organizzativi di macro-dimensione. Se, però, dal punto di vista dell'assetto materiale, i risultati furono assai pregevoli, molti errori furono commessi nei settori dove la componente umana, individuale e collettiva, giocava un ruolo determinante. Si venne così talvolta a mortificare la coesione e lo spirito di corpo dei reparti ed a distorcere il rapporto fra i Quadri e i reparti, fra i comandi elevati e le truppe. La guerra, però, portò alla ribalta gli errori e, con la stessa efficienza, l'amministrazione statunitense si adoperò a correggerli. Nel dopoguerra, nuovamente, nel periodo MacNamara, si diede di nuovo impulso alla tendenza manageriale, introducendo criteri di valutazione mutuati dalla tecnica aziendale. Secondo Edward Luttwak, il desiderio di tradurre la capacità operativa in termini matematicamente calcolabili sostituì la «mistica tribale con modelli matematici non sperimentati». Se prima, a esempio, si pensava in termini di «rapporto di forza», ossia di semplici raffronti numerici fra le forze opposte, ora veniva introdotto il concetto di «rapporto di potenza», in quanto prodotto di dati più complessi che dovevano tener conto di un'infinità di fattori di dubbia e difficile interpretazione. Anche da noi questa evoluzione è stata seguita, anzi si dovrebbe dire «scimmiettata», perché nessun serio tentativo è stato fatto per dare una definizione seria ai «rapporti di potenza», rimasti così nella più assoluta genericità. Recependo dal metodo statunitense solo gli aspetti marginali, si è finito col dare veste di verità a soluzioni operative anche opinabili. Scrive Sam Sarkesian che, se influenzata da miopi concezioni conservatrici, «la capacità operativa può portare a commettere gravi errori in termini di indirizzi generali». Un esempio. L'ipervalutazione del contributo del «volume di fuoco» come elemento risolutivo del combattimento, sostenuta nel quadro dei fattori di potenza, ha indotto l'Esercito a dotarsi di un eccesso di costose unità di artiglieria, penalizzando così le unità dell'arma base, ossia fanteria e sue specialità, cavalleria, unità corazzate. Queste sono, infatti, elementi di manovra, fattore non quantificabile e perciò di scarsa rilevanza per

chi voglia dar valore di dogma alla potenza materiale. Occorre, perciò, razionalizzare le valutazioni, evitando di seguire le orme di Forze Armate che per modello e risorse sono così diverse dalle nostre. Per avere risultati validi è necessario, peraltro, selezionare gli interrogativi cui rispondere, mettere in relazione le varie risposte dopo averle valutate separatamente con criteri oggettivi e soggettivi, accertare la validità dei dati di riferimento raccolti e ridurre, per quanto possibile, l'ambiguità dei disegni concettuali cui ispirarsi.

La valutazione di dati oggettivi è relativamente semplice, mentre sfuggono quelli di ordine psicologico e sociologico. Per il personale, sono quantificabili, ad esempio, i dati percentuali delle varie categorie, mentre è difficile stabilire la qualità e il contributo dell'efficienza dell'elemento umano individuale, dello spirito di corpo e della forza morale collettiva dei reparti.

L'unico modo per approssimarsi alla verità è quello di professionalizzare ed umanizzare il rapporto fra Comandi e reparti, oltre che quello di estendere la durata delle prove valutative a un periodo sufficientemente lungo e impegnativo, tale da consentire di tastare meglio il polso a comandanti e reparti e vanificare trucchi e sotterfugi, che non reggono alla prova di attività dure, impreviste e prolungate.

Un altro fatto importante è la possibilità di esercitarsi, comandante e truppa, in beata solitudo. Questo è un privilegio di cui godono tutti quelli che operano in condizioni di rischio o in ambienti difficilmente raggiungibili. Sono così favoriti i paracadutisti, gli alpini, gli aviatori, i marinai... Le vittime naturali di un controllo ossessivo sono invece le unità di pianura che operano in zone normalmente prossime ai Comandi Superiori e comunque facilmente raggiungibili con l'elicottero-taxi. Per un comandante di grado elevato resistere alla tentazione di visitare un proprio reparto anche di modestissima entità per poi tornare a casa per la colazione o per il pranzo, è spesso troppo difficile. Non è raro perciò che a osservare un capitano con la sua compagnia ci siano tre generali, più un adeguato seguito di ufficiali di Stato Maggiore, aiutanti di campo, ecc., ecc. E tutti, naturalmente, con

la presunzione di avere qualcosa da insegnare al malaugurato capitano cui non resta che rassegnarsi e attendere che se ne vadano. Questo controllo continuo, disordinato, imprevedibile, ossessivo e squisitamente banale e generico, è un grave fatto turbativo dell'attività di comando e dell'impegno addestrativo. Deve esser chiaramente sostituito con qualcosa di più serio, a tappe obbligate. Gli intervalli fra le tappe devono essere lasciati ai comandanti. Se questi sono incapaci, si può sempre sostituirli. Le pesanti incidenze «esterne» sulle attività della maggior parte dei reparti terrestri «di pianura» vengon poi accentuate da altri limiti che i reparti e i Comandi stessi impongono alle proprie attività, sempre più regolate da limitati e rigidi orari. La «vita di caserma», deprecata giustamente da molti storici militari, come elemento deviante, all'interno delle Forze Armate e nei rapporti fra esse e il Paese, diviene di nuovo fatto alienante e unico, reale punto di riferimento. Proprio le unità che, in caso di guerra, dovrebbero affrontare le maggiori complessità del combattimento sono perciò le più statiche, le meno operative e quindi le meno credibili. Altri fattori entrano poi in gioco nella valutazione della capacità operativa, quali a esempio, i tempi reali di approntamento, la serietà del sostegno logistico per operazioni prolungate, la padronanza della pianificazione operativa, ecc. Un fattore determinante che merita però di esser trattato a parte è la capacità di comando e controllo, la capacità di Comandi e comandanti di svolgere il loro ruolo in operazioni. Stabilito il metodo di controllo, dovrà poi esser predisposto un iter metodico, tale da assicurare a vari livelli l'effettuazione di prove valutative serie. Non basta però l'iter, occorre anche che la composizione dei *teams* di ispezione sia ben dosata, che i singoli elementi siano accuratamente scelti, che gli organi centrali siano rappresentati e, infine, che le risultanze della loro attività siano tutelate dai vertici militari.

Molte, troppe ispezioni, in passato, sono state condotte senza alcuna professionalità in un'atmosfera di reciproca e benevola complicità volta a celare più che ad evidenziare le lacune del centro e della periferia. Quando poi le ispezioni

non venivano a esaltare proprio i reparti a più basso rendimento che, essendo consci delle proprie carenze professionali, si tutelavano meglio ponendo in atto qualsiasi artificio per ben figurare e per esser ben accettati dalle commissioni ispettive: l'ospitalità verso gli ispettori diventa, in tal caso, determinante.

Comunque, una valutazione seria e approfondita non avrebbe alcun valore in assenza di un clima addestrativo proficuo tale da utilizzare nel migliore dei modi le risorse umane, materiali e strutturali. Associare una valutazione seria a un addestramento poco serio equivarrebbe a una fiscalizzazione del controllo senza che l'ambiente ne possa trarre alcun beneficio. Come se nelle scuole e nelle università si procedesse a esami sempre più seri e impegnativi senza però preoccuparsi che i corsi siano di serietà e impegno adeguato. Una seria valutazione delle capacità operative avrebbe un effetto stimolante sulla vita dei reparti, focalizzando l'interesse di tutti sulle attività che giustificano il mantenimento in vita delle Forze Armate.

Scrivono due esperti: «Continuamente ciò che l'intera organizzazione deve compiere dovrebbe essere confrontato con quanto è stato effettivamente compiuto. Opportuni correttivi dovrebbero essere apportati, e risultati scorretti scartati».<sup>1</sup>

### *Le tappe della valutazione*

La valutazione dovrebbe avvenire a tappe obbligate nel corso della vita professionale individuale e dei reparti. Per questi ultimi si dovrebbe anche seguire un analogo criterio almeno fino ai livelli in cui, in tempo di pace, le circostanze consentono un accettabile realismo nelle attività addestrative e quindi una valutazione effettuata sul loro *modus operandi*. Ai livelli più elevati, quali ad esempio, quelli delle Grandi Unità terrestri, brigate, divisioni, Corpi d'Armata, le

<sup>1</sup> P. Hersey e K.H. Blanchard, *op. cit.*

costrizioni sono tali da privare di accettabile realismo le valutazioni dirette. Occorre in questi casi far assegnamento sulle valutazioni «indirette» basate sulla somma della valutazione diretta dei reparti che ad esse appartengono, sulla situazione del personale e dei materiali a livello collettivo, sulla capacità di comando e di controllo sperimentata con attività ad hoc senza l'attivazione completa di tutti i reparti dipendenti.

È tipico il procedimento adottato da alcuni Eserciti occidentali che prevede le esercitazioni dei comandi al loro livello, senza però il concorso delle truppe, per poi proseguire attivando le truppe al massimo livello consentito dalla situazione ambientale di ciascun Paese. In Germania, sono, a esempio, possibili esercitazioni con l'intervento dei reparti oltre il livello divisionale, mentre in Italia, l'ultima esercitazione del genere è stata condotta oltre venti anni fa, sotto il generale Liuzzi, allora capo di Stato Maggiore dell'Esercito. Solo un'attività continuativa, estesa per un periodo sufficientemente lungo, e condotta a livelli elevati, quali per esempio della divisione per l'Esercito, può consentire se non la valutazione almeno l'apprezzamento della resistenza morale e materiale dei reparti e il loro rendimento complessivo. La complessità e la molteplicità degli elementi in gioco può infatti consentire di stabilire se fra essi si instaura un rapporto «sinergico» ossia di moltiplicazione del rendimento per positiva integrazione degli sforzi o se essi si limitano a sommarsi senza integrarsi e, ancor peggio, giungano a ostacolarsi a vicenda.

Perché il panorama valutativo sia completo e equilibrato, occorre che le valutazioni inizino a livello individuale presso gli enti addestrativi e che solo il superamento delle prove previste conferisca l'abilitazione a ricoprire l'incarico. In tal modo le prove valutative consentirebbero sia di accertare la bontà delle prestazioni dell'ente addestrativo, sia di offrire un incentivo ai giovani desiderosi di mettersi alla prova, nel confronto con altri e con metodi valutativi seri e rigorosi. Si eviterebbe così, fin dall'inizio, quell'appiattimento individuale che costituisce una delle maggiori cause dell'alienazio-

ne militare. È importante, a questi livelli, la misurabilità<sup>1</sup> delle prestazioni, connesse con l'obiettivo addestrativo da conseguire per ogni particolare incarico. Questi metodi, sia pur imperfettamente applicati, erano diffusi presso di noi fino a circa venti anni fa, perché ereditati dall'Esercito britannico che aveva curato il nostro addestramento nei primi anni del dopoguerra. Poco per volta, però, essi sono andati in disuso tanto da rappresentare oggi un'assoluta novità. Occorre però costringerci a un ritorno al passato, in termini più aggiornati, per una maggiore chiarezza nella definizione dei profili addestrativi individuali e collettivi e per avere punti di riferimento cui tendere. Come le prove individuali devono esser legate a obiettivi addestrativi specifici di ogni incarico, così per i reparti è indispensabile una prova valutativa connessa con la «missione» o con le «missioni» principali da compiere. Anche in questi casi, una graduatoria di merito dovrebbe essere possibile per conferire un clima di competitività alle valutazioni.

Posto che si sia affrontato e risolto il problema della valutazione dei reparti, rimane ancora da compiere il passo più decisivo, quello di sperimentare i comandanti e i Comandi da cui essi dipendono.

Questa è l'area in cui da oltre cinquant'anni siamo più carenti e che ha così pesantemente penalizzato la condotta delle nostre operazioni durante l'ultimo conflitto. Ma, per strano che possa sembrare, questa è proprio l'area in cui si fa meno, forse per rispetto delle cattive abitudini del passato.

### *La valutazione del comando e controllo ai fini politico-militari*

Non vi è dubbio che si dovrebbe essere costantemente certi della capacità professionale dei capi, politici e militari, interessati alla Difesa. Troppo gravi sono gli errori che essi

<sup>1</sup> G. Ferrari, art. cit.

potrebbero commettere, assai più gravi nelle loro conseguenze per il Paese di quelli commessi dai reparti, che oltretutto quando sbagliano pagano di persona. Parlare di valutazione a questi livelli è però assai irrealistico, anche per una certa «ipersensibilità alle critiche», riscontrabile ai livelli più alti.

E non si può certo esonerare una valutazione obiettiva da ogni critica!

Quale rimedio? Semplice. Attivare almeno 3-4 volte l'anno i Comandi operativi e ogni anno i vertici di comando, militari e politico-militari, prospettando situazioni realistiche di crisi esterne.

Oggi, capi militari dotati di quel *savoir simplifié* che contraddistingue gli alti livelli di comando, ma non sufficientemente collaudati da un'attività di comando sperimentato realisticamente al proprio livello, difficilmente riuscirebbero a dare una consulenza politico-militare efficace e un'alta direzione militare adeguata. Per quanto attiene alla parte politica, Kissinger ha detto che gli uomini politici, dal momento in cui entrano in carica, vivono di rendita sulla propria preparazione. Dato che nessun uomo politico italiano ha una preparazione militare o politico-militare soddisfacente, non si comprende quale capitale di conoscenza dovrebbe per loro costituire fonte di reddito. Se a ciò si aggiunge la assoluta mancanza di consuetudine della maggior parte dei politici di lavorare insieme ai militari in *teams* affiatati, il problema si presenta grave e il controllo e la gestione delle crisi per lo meno opinabile. Non sarebbe quindi il caso – si chiedono molti ufficiali – di provare almeno una volta all'anno a farli lavorare insieme, anche se solo per pochi giorni? Il Paese non crollerebbe se, come avviene nei periodi di festa, parte del suo Governo e parte dei suoi parlamentari si disinteressassero delle cose correnti. Potrebbe anche essere una dimostrazione che ci si vuole occupare seriamente della sicurezza nazionale e costituirebbe un eccezionale esempio per tutti. La capacità finale del comando raggiunge il suo apice nel momento in cui si è in grado di dire «sì» o «no» per dare inizio all'azione. «L'incapacità di formulare queste

semplici parole è segno spesso di collasso della personalità.»<sup>1</sup>  
Ma quante persone sarebbero oggi, per essere state preparate moralmente e professionalmente a farlo, in grado di pronunciarle consapevolmente e serenamente?

<sup>1</sup> «Decision making», rapporto di un Seminario presso il Royal United Services Institute di Londra, novembre 1980.



# Glossario

**Capo di Stato Maggiore di Forza Armata.** Massimo vertice della propria Forza Armata (Esercito, Marina o Aeronautica) di cui pianifica, programma e guida l'attività attraverso uno «Stato Maggiore» (organismo direttivo centrale).

**Segretario generale della Difesa.** Massimo vertice tecnico-amministrativo della Difesa.

**Capo di Stato Maggiore della Difesa.** Massimo vertice militare, presidente del Comitato dei capi di Stato Maggiore. Rappresenta le Forze Armate nel Consiglio Supremo della Difesa e nei consessi internazionali. È il più alto consulente militare della sfera politica.

**Interforze.** Qualifica attribuita ad attività od organismi cui partecipano più Forze Armate, ossia Esercito, Marina e Aeronautica. Per contrasto è, invece «di Forza Armata», ciò che riguarda una sola tra esse.

**Comitato dei capi di Stato Maggiore.** Massimo organo collegiale di vertice militare, presieduto dal capo di Stato Maggiore della Difesa, e di cui sono membri i vertici "operativi" delle tre Forze Armate, ossia i capi di Stato Maggiore, e quello "tecnico-amministrativo" (il segretario generale).

**Centro Alti Studi Difesa (CASD).** Massimo Istituto interforze di Studi Militari e della Difesa. Partecipano alla sua attività, quali frequentatori, in sessioni annuali, rappresentanti delle tre Forze Armate (nel grado di colonnello, generale), delle forze di polizia e di altri Dicasteri (Esteri, Interni, ecc.).

**Consiglio Superiore delle Forze Armate.** Organo collegiale eccentrico rispetto alla struttura di vertice militare. È a diretta disposizione del ministro

della Difesa a cui fornisce consulenza in merito ad argomenti di maggior rilievo. È composto da ufficiali generali e ammiragli, i più anziani in servizio ma non compresi in incarichi di vertice.

**Politica di difesa.** Politica, a lungo termine ed ampio respiro, che corrisponde ai fini della sicurezza globale dello Stato. Ingloba le politiche di più settori (diplomatico, militare, economico, industriale, ecc.), al fine della loro ottimizzazione globale per il conseguimento di obiettivi politici generali.

**Politica militare.** Si riferisce specificamente allo strumento di forza della politica di difesa, ossia alle Forze Armate. Costituisce l'indispensabile indirizzo politico dello sforzo militare in tutto il suo sviluppo. Fissa, per esso, le missioni strategiche, la struttura delle forze, gli obiettivi e le direttive generali ed interforze.

**Strategia globale.** Strategia intesa a coordinare unitariamente i mezzi resi disponibili dalla politica di difesa, nel quadro di un unico disegno, per il conseguimento del fine strategico globale. È, in pratica, una strategia al servizio della politica di difesa.

**Strategia militare.** Definisce i criteri generali di impiego dello strumento militare per conseguire gli obiettivi politici ad esso affidati. In tempo di pace si identifica con la pianificazione e programmazione delle forze. In guerra, invece, assicura un indirizzo globale all'impegno della forza militare nel quadro dell'obiettivo politico-strategico.

La strategia militare è parte integrante della strategia globale insieme alle altre strategie di settore (diplomatica, economica, industriale, ecc.). Può essere offensiva, difensiva, dissuasiva, coercitiva.

**Strategia Interforze.** Strategia militare rivolta a combinare le operazioni tattiche condotte dalle tre Forze Armate, nelle tre dimensioni (terra, mare, cielo), per il conseguimento di un unico fine strategico.

**Operazioni politico-militari.** Operazioni militari il cui sviluppo è costantemente indirizzato dal potere politico. Corrispondono, ai limiti massimi di impiego della forza, ai «conflitti a bassa intensità», quando si cerca il successo politico-strategico mediante un calibrato e limitato uso della forza. Ai limiti minimi, invece, sono identificabili nelle «operazioni delle forze di pace», quando la forza militare adotta comportamenti legati ad un chiaro fine dissuasivo.

**Dissuasione.** Volontà di evitare l'attuazione di determinate minacce, prospettando una ritorsione di tale gravità da rendere, per l'avversario, improbabile la vittoria ed inaccettabili i rischi ed i costi dell'aggressione.

Per essere credibile, deve disporre di un adeguato strumento militare guidato da una chiara volontà politica di reagire secondo una plausibile strategia dissuasiva.

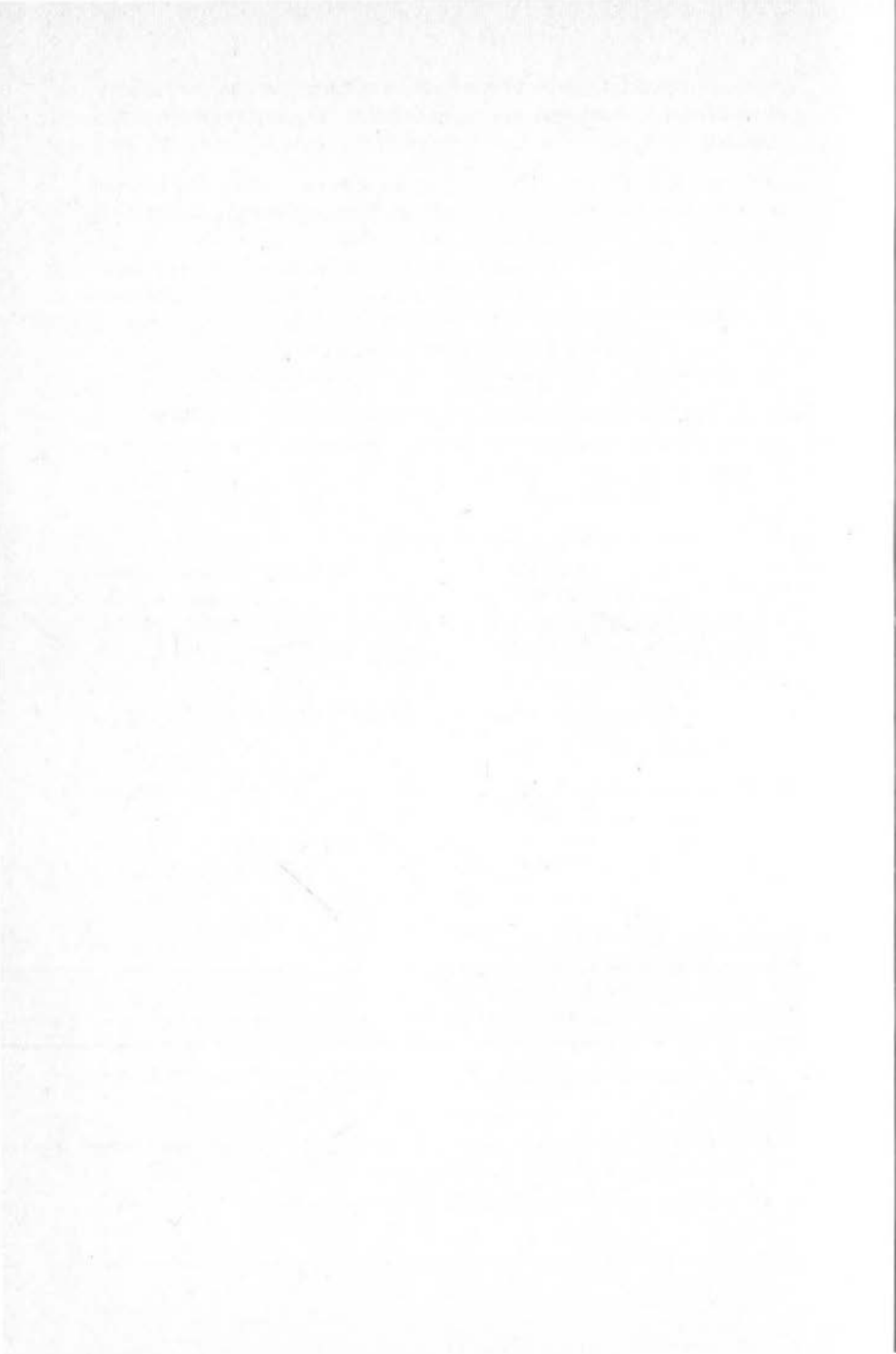
**Gestione della crisi.** Attività politica, svolta con continua e competente consulenza dei settori della vita nazionale coinvolti nella crisi. Non può essere affidata al caso ed all'improvvisazione. Presume, perciò, una consuetudine culturale ed organizzativa ad un lavoro collegiale da parte di tutti gli organi interessati, all'interno di un organismo di vertice politico-strategico istituzionalmente competente a svolgere tali funzioni con continuità. Solo così potrà assicurare un equilibrato controllo politico delle operazioni militari in parallelo con la gestione strategica.

**Corpo di Stato Maggiore (Esercito).** «Corpo» di ufficiali a cui fu riconosciuto uno status dirigenziale, dopo una selezione condotta fra coloro che avevano frequentato la scuola di guerra e terminato con successo il periodo di comando nel grado rivestito. (Il corpo è stato disciolto nel 1944.)

**Servizio di Stato Maggiore (Esercito).** Riconoscimento di una funzione direttiva attribuito esclusivamente ad ufficiali che, in possesso delle stesse qualifiche già richieste per il disciolto corpo di Stato Maggiore, vengono assegnati ad incarichi per cui è richiesta una specifica capacità dirigenziale.

**Ufficiale di Stato Maggiore (Esercito).** Ufficiale che appartenga al servizio di Stato Maggiore. Indossa gli "alamari" per riconoscere la funzione.

**Ufficiale con titolo di Scuola di Guerra (t.S.G.) (Esercito).** Ogni ufficiale che abbia terminato con successo i corsi della scuola di guerra.



# Indice

## 7 *Introduzione*

### 23 I *Perché le Forze Armate?*

### 39 II *L'uomo militare*

Il rapporto fra uomo e tecnologia, 39 - Forze di leva o personale volontario?, 45 - Una soluzione di compromesso, 50 - Servizio nazionale e servizio selettivo, 51 - Servizio nazionale e servizio civile, 54 - Razionalizzazione delle strutture per un migliore impiego del personale, 55 - Proporzione fra personale di carriera o volontario e personale di leva, 57 - Impiego di personale civile e femminile nelle Forze Armate, 61 - Il reclutamento, 62 - Cosa rappresenta la carriera militare, 64 - Una proposta per il reclutamento, 68 - La selezione, 70 - Selezione e reclutamento, 71 - La selezione e la formazione professionale, 77 - Selezione e impiego, 80 - La formazione dei Quadri, 83 - La selezione e la valutazione. 88

### 95 III *Capi militari: guerrieri o managers?*

I capi militari, 95 - L'evoluzione dei Quadri e le cause esterne, 98 - I Quadri inferiori, 107

### 112 IV *La dirigenza militare: ieri e oggi*

Breve storia dello Stato Maggiore dell'Esercito, 112 - Gli Stati Maggiori delle tre Forze Armate, 126 - La colpevolizzazione dello Stato Maggiore Generale, 130 - Un'altra vitti-

ma: il corpo di Stato Maggiore, 138 - Selezione e formazione dei Quadri dirigenti militari, 143 - L'impiego e l'ambiente di lavoro negli organi centrali, 151 - I capi - I vertici della Difesa, 160

171 V *I problemi interforze.*

*I vertici militari e politici della Difesa*

Le origini del problema interforze in Italia, 171 - Breve storia dell'evoluzione dei vertici della Difesa nel dopoguerra, 175 - Le conseguenze politico-militari, strategiche, operative, 187 - Conseguenze in campo tecnico-amministrativo, 193 - Le conseguenze nell'approvvigionamento, 197 - Conseguenze nel settore del personale, 198 - Aspetti generali, 199 - L'attività degli organi collegiali di vertice, 201 - Evoluzione dell'area politico-militare, strategica e operativa: proposte di soluzione, 206 - Soluzioni nell'area tecnico-amministrativa (approvvigionamento, personale, finanze), 212 - Le soluzioni per gli organi di vertice, 213 - Conclusioni, 218

225 VI *La gerarchia militare*

242 VII *La capacità operativa*

La capacità operativa, 242 - I legami fra l'addestramento e la capacità operativa, 243 - L'influenza dell'addestramento individuale e collettivo, 247 - L'interesse per l'addestramento, 252 - L'alienazione dei giovani, 253 - Come combattere l'alienazione, 256 - Gli ostacoli all'addestramento, 257 - Le aree e i mezzi addestrativi, 261 - La «turbolenza», 265 - L'addestramento presso le scuole, 272 - L'addestramento presso i reparti, 277 - L'addestramento interforze, 285 - L'addestramento dei Comandi, 288 - L'addestramento internazionale, 293 - Perché valutare la capacità operativa, 296 - Come valutare la capacità operativa dei reparti, 301 - Le tappe della valutazione, 305 - La valutazione del comando e controllo ai fini politico-militari, 307

311 *Glossario*

